



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e

Ciência da Informação e Documentação (FACE)

Departamento de Administração - ADM

MARIANA FIGUEIRÊDO MIRANDA

**SUORTE À APRENDIZAGEM E DESEMPENHO HUMANO
NO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DO
CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO
TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Brasília – DF

2014

MARIANA FIGUEIRÊDO MIRANDA

**SUPORTE À APRENDIZAGEM E DESEMPENHO HUMANO
NO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DO
CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO
TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco
Antonio Coelho Junior.

Brasília – DF

2014

MARIANA FIGUEIRÊDO MIRANDA

**SUORTE À APRENDIZAGEM E DESEMPENHO HUMANO
NO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DO
CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO
TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Mariana Figueirêdo Miranda

Dr. Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Orientador

Dr. Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Examinador

Dr. Tatiane Paschoal
Professora-Examinadora

Brasília, 26 de Novembro de 2014.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Geraldo Magela Miranda e Jeane Figueiredo Miranda, que acreditaram no meu potencial, por todo o apoio fornecido quando precisei, por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos da vida e pelo amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de ingressar na Universidade de Brasília, que sempre foi um sonho, e por permitir que eu conquistasse mais essa vitória.

Aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, pela educação que me proporcionaram, por todo o apoio dado durante a graduação e pelo infinito amor em todos os momentos da minha vida. A toda minha família, pelas palavras de incentivo e suporte dados.

Ao Marcos Brito, que sempre esteve presente em momentos importantes da minha vida, pelos gestos e palavras de incentivo, por sempre acreditar no meu potencial e por todo o amor.

As minhas amigas, Mayra Cristine e Yasmin Veloso, por estarem ao meu lado em todos os momentos da graduação, pelo companheirismo, pelo apoio, compreensão e pela amizade, desde a matrícula até a entrega da monografia. Aos demais colegas que conheci e tive o prazer de conviver durante o curso. Aos amigos de fora da UnB, pelo apoio, incentivo e amizade de sempre.

Ao professor Francisco Antonio Coelho Junior, pela oportunidade acadêmica concedida, por todo o suporte e atenção dados nas orientações. Aos demais professores da UnB que marcaram a minha formação acadêmica.

Aos colaboradores do CDT/UnB pelo apoio à realização desta pesquisa.

“Tudo tem seu tempo determinado, e há tempo para todo propósito debaixo do céu. Há tempo de nascer, e tempo de morrer. Tempo de plantar, e tempo de colher o que se plantou.”

(Bíblia Sagrada - Eclesiastes 3:1-2)

RESUMO

A literatura em Comportamento Organizacional aponta que as organizações atuais, em busca de criar vantagens competitivas e de obter um melhor desempenho, criam ambientes organizacionais que estimulem a aprendizagem constante de seus indivíduos, bem como, incentivem um melhor desempenho destes no ambiente de trabalho. A literatura aponta, ainda, que um ambiente organizacional que estimula a aprendizagem de seus empregados, tende a gerar efeito positivo sobre o desempenho humano no trabalho. Assim, o objetivo da presente pesquisa consistiu em identificar, empiricamente, as relações entre as percepções de suporte à aprendizagem sobre o desempenho humano no trabalho dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília – CDT/UnB. Para tanto, foram aplicados, presencialmente, aos funcionários do CDT/UnB, os questionários validados de Suporte à Aprendizagem de Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005) e de Desempenho no Trabalho de Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010). A amostra foi do tipo probabilística e alcançou-se 99 respondentes atingindo 90% de margem de confiança. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva e análise correlacional utilizando-se o coeficiente de correlação linear *rho Spearman*. Como resultados, obtiveram-se correlações positivas, oscilando de moderada a forte, entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho. Os funcionários da organização estudada apresentaram percepções positivas sobre o suporte à aprendizagem como preditor de desempenho na organização. Assim, esta pesquisa apresentou como principais contribuições, a necessidade de se estudar preditores de desempenho humano no trabalho contribuindo, portanto, para a literatura de Comportamento Organizacional, bem como, a contribuição para o aspecto prático, com o fornecimento de dados para a organização analisada. As limitações desta pesquisa constituíram-se na dificuldade de coleta dos dados junto aos participantes, principalmente pela sua disponibilidade e no fato da análise dos dados aplicados a uma única organização. Recomenda-se, para estudos futuros, a análise de estatísticas mais aprofundadas e não somente a análise de correlações entre as variáveis de suporte à aprendizagem e desempenho humano no trabalho.

Palavras-chave: Aprendizagem. Suporte à Aprendizagem. Desempenho no Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Condições necessárias para o desempenho	31
Figura 2 – Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características dos respondentes da amostra	42
Tabela 2 – Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem	49
Tabela 3 – Resultados descritivos referentes aos fatores do instrumento de Suporte à Aprendizagem	52
Tabela 4 – Resultados descritivos do instrumento de Desempenho no Trabalho.....	54
Tabela 5 – Resultados descritivos referentes aos fatores do instrumento de Desempenho no Trabalho.....	57
Tabela 6 – Resultados referentes às correlações dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDT/UnB – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília

FUB – Fundação Universidade de Brasília

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	14
1.2	Objetivo Geral	15
1.3	Objetivos Específicos	15
1.4	Hipóteses	15
1.5	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Aprendizagem e Suporte à Aprendizagem no Trabalho	18
2.2	Desempenho no Trabalho	27
2.3	Relações entre Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho	35
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	38
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	38
3.2	Caracterização da Organização	39
3.3	População e amostra	41
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	43
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1	Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem	47
4.2	Resultados descritivos do instrumento de Desempenho no Trabalho	52
4.3	Resultados das correlações entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho	57
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	64
	REFERÊNCIAS	67
	ANEXOS	71
	Anexo A – Organograma da UnB	71
	Anexo B – Questionário de Suporte à Aprendizagem	72
	Anexo C – Questionário de Desempenho no Trabalho	75

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por um crescente desenvolvimento econômico, político, social, cultural e tecnológico. Coelho Junior e Mourão (2011) afirmam que o ambiente de trabalho no século XXI sofreu profundas modificações devido à necessidade de adaptação contínua das organizações as novas demandas de mercado. Após a Revolução Industrial, no século XVIII, ocorreu um grande avanço no desenvolvimento da sociedade levando a era de uma economia baseada no conhecimento e na informação. A utilização estratégica do conhecimento, na sociedade da informação, passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações, mais do que simplesmente a necessidade de reter os melhores profissionais com maior carga de conhecimento (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011). Essas constantes transformações representam um grande desafio às organizações atuais e gera profundos impactos na sociedade de um modo geral. Configura-se como desafio às organizações, desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Diante esses desafios, as organizações contemporâneas procuram por vantagens competitivas para melhorar seu desempenho, bem como para atingir suas metas e objetivos. Atualmente as organizações, em sua busca incessante por vantagens competitivas que possam proporcionar melhores desempenhos organizacionais, adotam posturas orientadas para fins específicos (ABBADÉ; ZANINI; SOUZA, 2012). Nesse contexto, devido o grande fluxo de informações presente nas organizações e em seus ambientes, surgem diversas e constantes incertezas no ambiente de trabalho. No atual cenário de incertezas, torna-se necessária a criação de ambientes organizacionais que estimulem a aprendizagem entre seus membros e a capacidade de aplicação contínua desta aprendizagem no trabalho (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011). Mourão e Marins (2009) afirmam que um dos caminhos encontrados pelas organizações para se manterem competitivas no mercado atual está relacionado à necessidade de fornecer ações voltadas para o aperfeiçoamento contínuo de seus indivíduos, o que permite, que as organizações não se tornem obsoletas com relação às constantes inovações presentes no cenário

globalizado. Um dos maiores desafios no gerenciamento de pessoas nas organizações refere-se à gestão do desempenho humano no trabalho (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE; SEILD; PEREIRA, 2010).

No cenário atual das organizações contemporâneas a única certeza são as mudanças. Para Sonnentag e Frese (2002), entre as estratégias adotadas para enfrentar as demandas do ambiente, a maioria das organizações utilizam o conhecimento como papel fundamental. Segundo Coelho Junior (2009) a literatura de Comportamento Organizacional vem indicando que um ambiente que apoia a aprendizagem de seus empregados tende a gerar efeito positivo sobre o desempenho de trabalho. Torna-se necessário, então, incentivar, constantemente, a aprendizagem dos indivíduos dentro das organizações, bem como, o melhor desempenho destes no ambiente organizacional. O desafio consiste em identificar quais as variáveis do contexto organizacional otimizam a ocorrência de aprendizagem entre seus indivíduos e facilitam novos desempenhos no ambiente de trabalho (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Nota-se que as organizações precisam administrar, com presteza e eficácia, o nível de complexidade do seu ambiente, pois o cenário atual, caracterizado por turbulências e incertezas contínuas, exige profissionais com qualificada capacidade de adaptação e abertura à mudança, além de criatividade e flexibilidade comportamental. Este contexto valoriza a inserção e consolidação do fenômeno da aprendizagem nas organizações (COELHO JUNIOR; ABBAD; VASCONCELOS, 2008).

Ainda nesse panorama, as ações de aprendizagem, tanto formais quanto informais, consolidaram-se como uma das principais ferramentas de aquisição de conhecimentos e habilidades nas organizações (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Nesse sentido, para Coelho Junior e Mourão (2011) a qualificação contínua se torna tão ou mais importante que possuir um quadro de funcionários qualificados. As organizações, atualmente, precisam disponibilizar a seus empregados oportunidades de aprendizagem, a fim de superar os desafios e obterem posição estratégica. Na concepção de Coelho Junior (2009) ainda é importante um ambiente que forneça suporte contínuo ao indivíduo para sua aprendizagem, pois, uma vez que ele percebe esse suporte por parte da

organização ou por pares e chefias, o indivíduo consegue expressar mudanças positivas no seu comportamento, melhorando seu desempenho no ambiente de trabalho. Assim, possuir um ambiente de aprendizagem contínua parece ser uma das melhores estratégias para as organizações enfrentarem a concorrência e as demandas atuais do ambiente.

Com as mudanças que foram ocorrendo no contexto das organizações, passando de hierarquias com foco no controle para organizações mais rápidas e horizontais, houve a necessidade de mudanças nas formas de gestão, bem como, no sistema de gestão de desempenho e de avaliação de desempenho dessas organizações. Sonnentag e Frese (2002) destacam que, atualmente, o desempenho é uma palavra chave nas organizações e na sociedade. A literatura em Comportamento Organizacional aponta que a gestão do desempenho humano no trabalho é considerada importante insumo para práticas e políticas de gerenciamento de pessoas nas organizações (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE; SEILD; PEREIRA, 2010). Avaliar o desempenho do indivíduo é importante para a organização no sentido de melhorar os resultados de trabalho. Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010) afirmam que qualquer medida de desempenho utilizada deve ser considerada como uma ferramenta estratégica ao planejamento de ação em gestão de pessoas nas organizações.

No contexto da Administração Pública, foco de análise desta pesquisa, o cenário de suporte à aprendizagem e desempenho dos indivíduos propõe um maior desafio às organizações, uma vez que nesse campo, existem a burocracia e as particularidades das estruturas públicas. Essas particularidades podem dificultar o entendimento ou aplicações de determinadas ações voltadas para o suporte à aprendizagem e para a gestão de desempenho dos indivíduos. A maior parte da literatura de aprendizagem e desempenho dos indivíduos é focada no setor privado, há uma carência com relação a estudos no setor público o que torna ainda mais difícil compreender este cenário. Assim, é necessário compreender o funcionamento das organizações tanto no setor público, quanto no setor privado, uma vez que elas possuem objetivos, metas e atuações em contextos distintos.

Em síntese, percebe-se que é necessário e importante identificar quais variáveis do contexto organizacional melhoram a ocorrência de aprendizagem entre os indivíduos

e facilitam novos desempenhos no ambiente de trabalho. No contexto organizacional, o suporte à aprendizagem tem papel importante e significativo na aquisição e expressão de competências e habilidades dos indivíduos, bem como no melhor desempenho do indivíduo na organização.

Assim, face ao anteriormente exposto, a presente pesquisa de natureza teórico/empírica, encontra-se fundamentada na premissa de analisar as relações entre as percepções de suporte à aprendizagem dos indivíduos na organização e de desempenho humano no trabalho no contexto do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília. Para tal fim, esta pesquisa está dividida nas seguintes etapas, além da presente introdução: referencial teórico das variáveis estudadas (desempenho no trabalho, aprendizagem e suporte à aprendizagem no trabalho); métodos e técnicas de pesquisa utilizados; resultados encontrados e suas discussões, e, por fim, as conclusões e recomendações futuras para este estudo.

1.1 Formulação do problema

Diante ao contexto que foi exposto acima, no qual verifica-se a importância de um ambiente que apoie a aprendizagem contínua de seus funcionários, bem como, facilite novos desempenhos do indivíduo no ambiente de trabalho, torna-se necessário o estudo dessas variáveis no cenário atual. Assim, com a intenção de se analisar as percepções de suporte à aprendizagem dos indivíduos e de desempenho humano no trabalho no contexto das organizações, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais relações podem ser estabelecidas entre as percepções de suporte à aprendizagem no trabalho e de desempenho humano no trabalho dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília?

1.2 Objetivo Geral

Identificar, empiricamente, as relações entre as percepções de suporte à aprendizagem e o desempenho humano no trabalho dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever as percepções de suporte à aprendizagem dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília;
- Descrever as percepções de desempenho no trabalho dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília;
- Testar os efeitos correlacionais das percepções de suporte à aprendizagem dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília sobre seu desempenho no trabalho.

1.4 Hipóteses

Coelho Junior (2009) afirma que a percepção de suporte à aprendizagem, vista como variável de nível individual pode ser considerada como uma construção social coletiva e compartilhada, impactando no desempenho humano no trabalho. Para esse autor, quando os indivíduos conseguem perceber que ambientes organizacionais os fornecem suporte à aprendizagem, eles revelam melhor desempenho no seu trabalho. Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) afirmam, ainda, que, tanto estudos nacionais quanto internacionais ressaltam a importância de se prover ações de suporte à aprendizagem para que se tenha impacto efetivo no desempenho das tarefas. Destaca-se, ainda, nos estudos de Coelho Junior e

Borges-Andrade (2011) que resultados referentes a grau de escolaridade e anos de estudo na organização foram capazes de prever desempenho no trabalho. Assim sendo, percebe-se que a percepção de suporte à aprendizagem pode ser considerada como variável que impacta positivamente no desempenho dos indivíduos no trabalho. Diante disso, e a partir da análise da literatura, foram definidas as seguintes hipóteses a fim de verificar se:

- Os indivíduos perceberão, positivamente, o suporte à aprendizagem como fator importante para o seu desempenho no trabalho;
- Quanto maior o suporte à aprendizagem dos indivíduos no trabalho, melhor o seu desempenho individual;
- Quanto maior o tempo de serviço, mais positiva é a percepção de suporte à aprendizagem dos indivíduos na organização.

1.5 Justificativa

Borges-Andrade, Coelho Junior e Queiroga (2006) afirmam que as análises no campo da Administração Pública são mais complexas e, por isso, tornam-se necessárias mais investigações neste contexto para enriquecer a literatura de Comportamento Organizacional. A literatura de Comportamento Organizacional tem ainda, maior parte dos seus estudos voltados para análise do setor privado, havendo uma carência em pesquisas no escopo do setor público.

Dessa forma, esta pesquisa tem seu foco no campo da Administração Pública, uma vez que foi aplicada em uma Unidade ligada à Universidade de Brasília. Dadas as restrições e particularidades devidas, boa parte, à burocracia presente no sistema público, identifica-se a relevância deste estudo tanto para a Administração Pública, quanto para a própria organização estudada, no que diz respeito ao estudo das relações entre as percepções de suporte à aprendizagem dos indivíduos e seu desempenho no trabalho. Assim, o presente estudo contribui para análise do *gap's* existentes entre suporte à aprendizagem e desempenho dos indivíduos na organização, bem como, em uma melhor maneira de gerenciá-los no interior da organização.

Esta pesquisa e seus resultados podem contribuir ainda com insumos para que a organização alvo ou outras organizações com atuação no setor público ou privado redesenhem práticas ou políticas de gestão de pessoas futuras e tenham assim, melhor efetividade e eficiência na atuação da gestão de desempenho e suporte à aprendizagem. Além disso, Coelho Junior (2009) destaca que a avaliação de desempenho possui *status* estratégico nas organizações atuais e que a literatura de suporte à aprendizagem aponta influencia positiva sobre a aprendizagem dos indivíduos em ambientes que apoiem e de suporte aos seus empregados. Destaca-se também, que o tema aprendizagem possui ainda, muitos estudos no âmbito da Psicologia, e menor ênfase em aspectos organizacionais conforme Mourão e Marins (2009). Assim, tanto desempenho, quanto suporte à aprendizagem nas organizações são temas de grande importância a serem estudados para contribuição positiva à literatura de Comportamento Organizacional.

Dessa forma, justifica-se como importância do tema apresentado, nesta pesquisa, a necessidade de se estudar as relações que podem existir entre o suporte à aprendizagem dos indivíduos e seu desempenho no trabalho, uma vez que há uma carência de estudos entre essas duas variáveis na literatura. É de suma importância para as organizações contemporâneas a existência de um ambiente que apoie e dê suporte à aprendizagem aos indivíduos dentro da organização, incentivando assim, um desenvolvimento contínuo das ações de aprendizagem capazes de gerar um impacto positivo sobre desempenho destes indivíduos, bem como também, sobre a organização.

O próximo Capítulo abordará a revisão da literatura das variáveis que embasam este estudo, baseada nos principais conceitos e clássicos existentes na literatura da área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo serão apresentadas as principais referências da literatura com relação às variáveis aprendizagem e suporte à aprendizagem no trabalho e desempenho humano no trabalho que pertencem, principalmente, à literatura de Comportamento Organizacional e da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

A revisão empírica desta pesquisa foi realizada com base na literatura das áreas de Administração e de Psicologia. Foram privilegiados, especialmente, artigos científicos empíricos publicados no período de tempo compreendido entre 1997 e 2014, no qual permitiu uma melhor compreensão do estado da arte das variáveis analisadas. Foram consultados, ainda, livros das áreas e dissertações e teses disponíveis no repositório da Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Buscou-se citar os autores clássicos da literatura comumente referendados nas áreas das variáveis em foco. A construção dessa revisão teórica foi feita ainda, com base nas principais fontes bibliográficas e foi dada preferência em bases de dados eletrônicas classificadas entre A1 e B3. As principais palavras-chave utilizadas na pesquisa, tanto isoladas, quanto inter-relacionas, foram: “desempenho”, “desempenho no trabalho”, “aprendizagem” e “suporte à aprendizagem”.

2.1 Aprendizagem e Suporte à Aprendizagem no Trabalho

De acordo com Coelho Junior (2004) as organizações contemporâneas vêm passando por mudanças constantes nas suas rotinas de trabalho. Com isso, tornou-se necessário que as organizações estimulem a contínua aprendizagem de seus indivíduos. Abbade, Zanini, e Souza (2012) afirmam que o conhecimento é visto como fonte de vantagem competitiva para as empresas que visam ao seu desenvolvimento. Gerar e transferir o conhecimento nas empresas são processos de aprendizagem organizacional, considerados de grande importância estratégica para o desenvolvimento competitivo. É importante ressaltar que, esse conhecimento dos indivíduos, provém do processo de aprendizagem nas organizações.

O termo “aprendizagem” possui ampla variedade de definições, principalmente no campo da Psicologia, como afirma Pantoja e Borges-Andrade (2004) e Abbad e Borges-Andrade (2004). Loiola e Bastos (2003) afirmam que a aprendizagem é um dos conceitos mais clássicos da Psicologia e que, ao longo de sua história, teve múltiplas abordagens, mas que, até hoje, continua sendo um campo amplamente estudado. Já na linguagem comum, de acordo com esses autores, a aprendizagem está associada às noções de adquirir, tomar, reter, segurar, pegar, agarrar, prender e assimilar, ou seja, ao ato prático de aprender algo.

Pantoja e Borges-Andrade (2004) definem que a aprendizagem refere-se a um processo de mudanças, que persistem ao longo do tempo, que ocorre no indivíduo e que não resulta de sua maturação ou algo que esteja associado à sua idade ou fases da vida. Geralmente, essas mudanças são resultados da própria experiência do indivíduo. A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Já para Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), a aprendizagem está relacionada a um processo pessoal, gradativo, cumulativo e constante onde é o indivíduo quem aprende. Destaca-se ainda nesse conceito, que há a possibilidade de adquirir conhecimentos o tempo todo. Na mesma linha de raciocínio, na concepção de Coelho Junior (2004), a aprendizagem também é um processo pessoal, cumulativo, gradativo e intransferível.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004) a aprendizagem é vista como um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo relacionado à aquisição, manutenção, retenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades que estão presentes nas rotinas de trabalho. Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) afirmam que esse conceito de aprendizagem em nível individual é mais observado em estudos de Psicologia, já no campo da Administração, o ato de aprendizagem é visto como um aspecto em um nível mais macro e aplicado à organização.

Verifica-se que nos conceitos de aprendizagem apresentados na literatura, de forma geral, a aprendizagem está relacionada a um processo de mudança que ocorre no nível do indivíduo. Com relação a esse aspecto, uma das discussões encontradas no campo da aprendizagem, diz respeito a essa questão de um conceito que é

utilizado para explicar processos de nível individual e que se ajusta para a compreensão de processos organizacionais, conforme afirmam Loiola e Bastos (2003). Há uma multiplicidade de variáveis enfoques teóricos relacionados a temas de aprendizagem nas organizações (ANTONELLO, 2005).

Ainda com relação à aprendizagem no nível individual, Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) destacam três abordagens principais que são estudadas nesse nível de aprendizagem. São elas: a aprendizagem resultante de treino ou experiência; aprendizagem resultante do desenvolvimento de capacidades do indivíduo e aprendizagem como aquisição, retenção e organização do conhecimento a partir de estruturas construídas da interação do indivíduo com o seu meio. Os autores afirmam, ainda, que o conceito de aprendizagem está relacionado a alguns principais usos no cotidiano, como em situações formais de instrução, por exemplo, e que também estão direcionadas a algum tipo de desempenho.

No que diz respeito aos estudos empíricos na área de aprendizagem, Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) apresentam que eles vêm sendo desenvolvidos com relação ao aspecto da aprendizagem e suas variáveis no ambiente de trabalho. Historicamente, o contexto da aprendizagem nas organizações vem sendo investigado em termos de avaliação das ações de aprendizagem continuada, de situações de isolamento do trabalho e de ambientes artificiais de aprendizagem (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011). Observa-se assim, que a aprendizagem vem sendo estudada nos ambientes organizacionais atualmente.

Ainda neste contexto das organizações, Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) afirmam que procedimentos, práticas e ações de aprendizagem nas organizações vêm sendo aplicados com o objetivo de maximizar seus resultados e garantir sua sustentabilidade. Freitas e Brandão (2006) apontam que o processo de aprendizagem no trabalho pode ocorrer tanto para responder as necessidades do trabalho como para desenvolver competências dos indivíduos para futuras atividades. Abbad e Borges-Andrade (2004) ressaltam que, do mesmo modo que em qualquer outra esfera da vida, os indivíduos podem aprender em seu trabalho, como por exemplo, por consequências resultantes de seu comportamento na organização, observando comportamentos dos outros membros no trabalho, ouvindo histórias ou recebendo instruções de seus chefes ou de outras pessoas designadas. Na mesma

linha, Pantoja e Borges-Andrade (2004) também afirmam que os indivíduos podem aprender em qualquer momento no seu trabalho do mesmo modo que em qualquer outra esfera da vida.

Existem diversos conceitos que são comumente encontrados na literatura de aprendizagem nas organizações conforme apresentam Coelho Junior e Mourão (2011). Alguns desses conceitos estão relacionados à aprendizagem em uma perspectiva macro de investigação, na qual considera que fatores contextuais podem facilitar à ocorrência de ações de aprendizagem no trabalho, como o conceito de cultura de aprendizagem contínua ou aprendizagem organizacional. Já na perspectiva individual de aprendizagem no trabalho, os autores apresentam que relatos empíricos ressaltam o uso de estratégias informais de aprendizagem no trabalho pelos indivíduos, como a reflexão intrínseca e extrínseca e a reprodução mental.

De acordo com Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) existem dois tipos de ações de aprendizagem no trabalho: a aprendizagem formal e a informal, ou, induzida e natural. A aprendizagem formal é aquela que é induzida e planejada, ou seja, acontece por meio de programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Já a aprendizagem informal, é aquela que ocorre de forma natural e espontânea, não sistematizada ou planejada. Essas formas de aprendizagem, recentemente, passaram a ter importância estratégica para as organizações. A aprendizagem de forma natural acontece devido a alguma demanda que parte dos indivíduos. Já as ações formais são planejadas de acordo com o que é esperado pela estrutura da organização.

Para Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) a aprendizagem formal normalmente é sistematizada e planejada pela organização em torno de objetivos pré-determinados. Já com relação à aprendizagem informal, para Coelho Junior e Mourão (2011), a mesma diz respeito a ações que busquem novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas. De forma semelhante, para Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) a aprendizagem informal não é estruturada pela organização, e tem ainda, iniciativa por parte dos empregados principalmente

devido a interesses pelo tema ou por necessidades momentâneas associadas ao trabalho.

Ainda no que se refere à aprendizagem humana nas organizações, Coelho Junior e Mourão (2011) analisam que boa parte da literatura foca na análise e investigação de programas de aprendizagem formais e seu impacto no contexto de trabalho. Para os autores, pouca atenção se tem dado no que diz respeito a estudos de aprendizagem informal no trabalho, bem como as variáveis que podem estar relacionadas a este aspecto. Na mesma linha de raciocínio, Coelho Junior (2009), também afirma que a aprendizagem informal ainda é pouco investigada empiricamente, ao contrário da aprendizagem do tipo formal. Para o autor, a aprendizagem de natureza informal vem sendo vista como fator muito importante no dia a dia das organizações atuais, pois trazem resultados relevantes para a organização como um todo.

Neste sentido, Coelho Junior e Mourão (2011) ressaltam que a literatura na área de aprendizagem nas organizações sustenta a teoria de que é importante, para o apoio à aprendizagem natural dos indivíduos nas organizações, o suporte psicossocial de pares e chefias ao uso de novas habilidades e inovação nas rotinas de trabalho. Assim, o contexto do trabalho, através de seus componentes, valoriza a perspectiva de aprendizagem e sua transferência nas organizações. Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) expressam, ainda, que em virtude de reduzir seus custos e por apresentar igual ou maior eficácia em relação aos sistemas instrucionais formalmente instituídos, as organizações investem mais em ações informais de aprendizagem, com o objetivo de capacitar seus funcionários de maneira mais rápida e menos dispendiosa.

De acordo com Loiola e Bastos (2003) a aprendizagem tem se tornado um conceito importante no contexto dos estudos organizacionais. Atualmente, um grande desafio às organizações é criar novas formas de como obter oportunidades de aprendizagem, pois a complexidade do ambiente faz com que surjam diversas demandas relacionadas a competências que são exigidas e que se desenvolvem por meio da aprendizagem, o que aumenta a distância entre o que os indivíduos sabem e o que eles precisam aprender. Assim, é importante que as organizações

disponibilizem aos seus empregados oportunidades de aprendizagem, a fim de superar os desafios e obterem posição estratégica.

Uma das variáveis comumente analisadas no campo da aprendizagem refere-se ao suporte que provém da aprendizagem. O suporte à aprendizagem diz respeito ao quanto o indivíduo percebe apoio dos atores sociais em companhia dos quais desempenha suas atribuições na aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades às rotinas de trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). O suporte à aprendizagem é proposto a alguém quando existe a necessidade de se atingir alguma meta ou objetivo previamente estabelecido (COELHO JUNIOR, 2009). Coelho Junior (2004) afirma que o suporte à aprendizagem diz respeito aos aspectos da organização em sua influência sobre características específicas do comportamento individual, como aprendizagem no trabalho.

De acordo com Coelho Junior (2009) suporte é uma ação que propõe firmeza a alguma coisa, por meio de uma manifestação do indivíduo e que reforça o comportamento do indivíduo quando ele percebe que esse suporte é favorável para seu comportamento. Assim, o suporte está relacionado ao apoio que é fornecido ao indivíduo com relação a algo que esteja relacionado aos seus interesses e necessidades. Com relação à aplicação no contexto organizacional, o suporte está relacionado à ideia de firmeza ou sustentação a algo do contexto organizacional, por necessidade de atingir algum objetivo ou meta da organização. Já no estudo de Coelho Junior e Mourão (2011) a variável suporte à aprendizagem tem seu enfoque no suporte à aprendizagem informal. Para os autores, a variável suporte à aprendizagem consiste na investigação do quanto pares, colegas e chefias incentivam ou restringem as iniciativas de aprendizagem informal no trabalho, segundo a percepção do aprendiz, e não se relaciona à investigação dos efeitos de ações formais e sistematizadas de aprendizagem.

Coelho Junior e Mourão (2011) afirmam, ainda, que o fator suporte à aprendizagem pode apoiar quaisquer etapas do processo de aprendizagem (aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência). O tipo de suporte dado à aprendizagem vai diferenciar de acordo com a fase da aprendizagem do indivíduo. Esse suporte à

aprendizagem pode ser percebido pelo indivíduo na organização. Com relação à essa percepção do indivíduo, Coelho Junior (2009) destaca que:

O suporte à aprendizagem pode ser percebido em qualquer etapa da aprendizagem. O indivíduo recebe o suporte e ao mesmo tempo deve ser capaz de fornecer apoio aos demais quando solicitado. O suporte quando efetivo é percebido por meio da agregação de novas competências explicitadas no desempenho das atribuições do indivíduo (COELHO JUNIOR, 2009).

É importante ressaltar, ainda, que as organizações busquem variáveis que estimulem a aprendizagem dos indivíduos e os dê o suporte necessário. Quanto à análise da literatura sobre suporte à aprendizagem, diversos estudos mostram que o suporte à aprendizagem é relevante no impacto de treinamento de trabalho e de desempenho no trabalho, conforme destaca Coelho Junior e Mourão (2011). A literatura da área aponta, ainda, evidências empíricas sobre a influência positiva do suporte de pares e da chefia sobre a aprendizagem. Ainda neste sentido, Coelho Junior e Mourão (2011) apresentam diversos estudos que apontaram o suporte organizacional à aprendizagem como um dos principais fatores do impacto de treinamento, aprendizagem e desempenho no trabalho. A maior parte da literatura da área de suporte à aprendizagem destaca que o suporte à aprendizagem formal tem maior relevância para a aplicação no trabalho e para a melhoria do desempenho. Por outro lado, para Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), o suporte à aprendizagem informal e o suporte psicossocial, também são fatores importantes para gerar melhorias nos resultados de trabalho, em termos de desempenho.

De acordo com Coelho Junior e Mourão (2011) a literatura sobre Comportamento Organizacional aponta que a variável de suporte psicossocial à transferência de aprendizagem e novas habilidades no trabalho conta com alguns instrumentos validados estatisticamente em contextos formais de instrução, como as ações TD&E, por exemplo. Por outro lado, como ressalta Coelho Junior (2009), há poucos instrumentos específicos que mensuram o suporte à aprendizagem de natureza informal no trabalho.

Destaca-se que um ambiente de aprendizagem e apoio à aprendizagem é de suma importância nas organizações atualmente. Segundo Pantoja e Freitas (2005), a organização deve empreender esforços para manutenção de um ambiente de aprendizagem contínua, que forneça programas formais de capacitação, e também o suporte para que os indivíduos possam aprender naturalmente em seu ambiente de trabalho. Assim, Coelho Junior (2009) aponta que, para que o suporte à aprendizagem ocorra, é necessário que haja condições favoráveis na organização. Ou seja, é necessário que a cultura da organização esteja alinhada a esse suporte. Nesse sentido, Coelho Junior e Mourão (2011) afirmam que para a ocorrência de uma cultura de apoio à aprendizagem seria necessária a integração desses fatores com normas formais e que indiquem esses comportamentos aos indivíduos. Abbad e Borges-Andrade (2004) ressaltam que um dos principais desafios das organizações atuais é promover ações ou situações de aprendizagem que sejam efetivas aos indivíduos e também às organizações, abrangendo as necessidades do mercado e da própria organização, e, ainda, satisfazer as necessidades e melhorar o desempenho do indivíduo no trabalho.

Percebe-se ainda, que, o apoio dos gerentes ou chefes é essencial para a criação de um ambiente organizacional que estimule à aprendizagem. Ambientes que estimulem a aprendizagem individual devem incentivar a autonomia do empregado na busca por novas formas de executar seu trabalho. (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011). Ainda neste sentido, Coelho Junior e Mourão (2011) afirmam que se o indivíduo percebe que seus chefes ou colegas apoiam a aplicação de novas aprendizagens no trabalho, ele pode entender que determinada aplicação é vantajosa para ele, e, então, ele pode passar a ser mais proativo em comportamentos de transferência de aprendizagem. Contudo, para que esses ambientes de apoio à aprendizagem sejam construídos, é preciso eliminar barreiras à aprendizagem nas organizações, bem como descrever e explicar o ambiente social, identificando o efeito de suas dimensões na ocorrência de suporte à aprendizagem no trabalho. Macedo, Lima e Fischer (2007) afirmam que a partir da implantação de sistemas e práticas que mantenham a aprendizagem induzida e a melhoria contínua, pode ser implementado o processo de gerenciamento contínuo da aprendizagem nas organizações. Para que uma organização se transforme em uma organização de aprendizagem, é necessária a existência de uma cultura que

guie os seus membros permanentemente em direção à aprendizagem e a melhoria contínua.

Segundo Pantoja e Freitas (2005), a organização deve cultivar esforços para manutenção de um ambiente de aprendizagem contínua. No mesmo sentido, na visão de Coelho Junior (2004) a organização deve incentivar a aprendizagem dos indivíduos por meio da criação de um ambiente organizacional que estimule e reforce novos conhecimentos e habilidades. Para o autor, o ambiente organizacional pode ser um importante influenciador e estimulador da aprendizagem ou, por outro lado, também pode dificultar o processo. Assim, as empresas são capazes de criar ambientes que deem condições favoráveis aos indivíduos, o ato de aprender, ambientes esses com a cultura voltada ao suporte e ao apoio à aprendizagem desses indivíduos, bem como, ao compartilhamento de tarefas e rotinas organizacionais. Portanto, as organizações podem oferecer o apoio à aprendizagem, mas a ação de aprender em si, quem realiza é o indivíduo. Nesse contexto também, Coelho Junior, Abbad e Vasconcelos (2008) apontam que, em geral, o ambiente de transferência e suporte à aprendizagem deve ser propício ao uso de novas habilidades no trabalho para que os resultados de transferência de aprendizagem e impacto de novas habilidades sejam satisfatórios.

Diante ao que foi apresentado anteriormente, devido as constantes mudanças nas estruturas e rotinas de trabalho das organizações, bem como, às mudanças do ambiente que as cerca, nas organizações contemporâneas, tornou-se necessário o estímulo à contínua aprendizagem de seus empregados. O fator suporte à aprendizagem é de suma importância para as organizações atuais. Para Coelho Junior (2004) essas ações de suporte à aprendizagem podem influenciar o desempenho de grupos, de equipes e da própria organização, a partir do uso de novos conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho. A próxima seção abordará os principais conceitos da literatura de desempenho no trabalho.

2.2 Desempenho no Trabalho

Na linguagem do cotidiano o termo desempenho pode ser definido de acordo com Ferreira (2010) como o ato ou efeito de desempenhar, cumprir, exercitar ou executar uma atividade. Com relação à literatura de Comportamento Organizacional, esta ainda é limitada na definição de desempenho. Existem, na literatura, diversas definições de desempenho no trabalho, gestão de desempenho, medidas de desempenho e avaliação de desempenho, bem como, seus efeitos e relações com outras variáveis do contexto organizacional e ao nível do indivíduo. Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010) afirmam que o conceito de desempenho é de natureza plural, pois este é multicausal e constituído por múltiplas dimensões ou fatores individual, de contexto e organizacional.

Uma das mais importantes questões teóricas e empíricas referentes à variável desempenho refere-se à sua operacionalização no contexto das organizações (OLIVEIRA-CASTRO, 1994). Desempenho, em estudos na área de Comportamento Organizacional, remete ao empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho. (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE; SEILD; PEREIRA, 2010). Para esses autores, somente aqueles comportamentos dos indivíduos que estão relacionados às suas tarefas e atribuições e aquilo que é esperado pela organização para execução de seu trabalho que se revela em desempenho, e não, inclui todos os tipos de comportamentos manifestados por esses indivíduos no trabalho.

Bendasolli (2012) destaca que o desempenho humano no trabalho é um tema de impacto prático e acadêmico para o contexto das organizações atuais. Prático no ponto de vista em que o desempenho é um dos principais insumos que geram valor para os indivíduos e para as organizações. Com relação ao aspecto acadêmico, o autor afirma que o desempenho é importante porque integra diversas dimensões individuais, interpessoais e situacionais.

No contexto de estudo do desempenho no trabalho existe a gestão de desempenho nas organizações. De acordo com Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010) a gestão de desempenho nas organizações implica na participação ativa de

todos os funcionários no planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão dos comportamentos e/ou resultados manifestados pelo indivíduo na realização de suas atribuições. Ainda com relação à gestão de desempenho nas organizações, Bendasolli (2012) apresenta três linhas de investigações que geram impacto nesse contexto. A primeira linha refere-se à identificação de preditores individuais e situacionais de desempenho, ou seja, aquilo que pode prever de melhor forma o desempenho. Esses preditores são: personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação e auto eficácia, *feedback* e características do cargo. A segunda linha foca na determinação dos aspectos dinâmicos de desempenho, em como é dada a relação entre desempenho e o tempo, se o desempenho é constante ao longo do tempo ou não e se as mudanças no interior do indivíduo afetam seu desempenho. E, por fim, a última linha refere-se às dimensões ou características de desempenho específicas para determinados cargos, como dimensões para gestores ou novos funcionários.

A gestão de desempenho é considerada como um dos temas mais investigados na literatura de Comportamento Organizacional, na visão de Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010). Mas, a etapa de avaliação de desempenho é a mais aplicada no contexto das organizações devido sua importância e aplicação. As organizações contemporâneas necessitam de ferramentas de avaliação de desempenho em seus diversos níveis para se mantenham competitivas no mercado global. A avaliação de desempenho para Brandão e Guimarães (2001) tem como objetivo a correção de desvios das organizações, bem como, dá sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Lucena (1995) afirma que a avaliação de desempenho nas organizações, talvez seja um dos subsistemas de recursos humanos mais propensos a vieses por parte de seus responsáveis, pois o julgamento dos comportamentos dos indivíduos depende de cada ponto de vista e está implícito em pressupostos. Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010) afirmam que as medidas de desempenho devem ser válidas, fidedignas e precisas para o seu propósito. Assim, podem ser evitados certos vieses.

Quanto aos resultados de avaliação de desempenho, estes podem servir como insumos para o desenvolvimento de ações de aprendizagem e de capacitação

contínua dos indivíduos, por exemplo (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE; SEILD; PEREIRA, 2010). Os autores afirmam que avaliar desempenho não está relacionado a apenas um tipo de critério ou medida a se utilizar. A avaliação de desempenho envolve, ainda, um processo de construção entre avaliadores e avaliados, considerando a influência do contexto social, o histórico e a interação social entre eles, além da comunicação entre os indivíduos. Um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Ao se avaliar desempenho é possível identificar se ele foi eficiente, eficaz ou competente. De acordo com Bergamini e Beraldo (2010) o desempenho eficiente é aquele no qual se alcança o resultado esperado, utilizando os mecanismos necessários fornecidos pela organização para a realização das tarefas. Para que seja considerado eficaz, um desempenho no trabalho requer, fundamentalmente, que cada indivíduo saiba executar as tarefas e rotinas organizacionais que lhe são designadas para o preenchimento de seu papel ocupacional (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). Segundo Bergamini e Beraldo (2010), tornar o desempenho humano eficaz é o ponto de atuação para que a produtividade da organização aumente, bem como, se obtenha um retorno rentável e o sucesso do negócio. Por fim, para que o indivíduo obtenha um desempenho competente ele deve, frequentemente, atender a padrões ou níveis de excelência por um longo período de tempo (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). A avaliação de desempenho inclui também tipos de medida de desempenho, que podem ser quantitativos, como indicadores numéricos ou objetivos, ou outras medidas mais subjetivas, baseadas na percepção de atores sociais envolvidos no desempenho no trabalho, de acordo com Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010).

Quanto ao histórico da literatura sobre o estudo do desempenho no trabalho, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que mecanismos de avaliação de desempenho têm sido utilizados para o controle dos trabalhadores nas organizações desde a Antiguidade. Contudo, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho humano ganhou maior significado no contexto das organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Na mesma linha, Coelho Junior (2009) aponta que a origem de desempenho no trabalho e suas variáveis preditoras vêm sendo investigadas há décadas e que desde os primórdios

da administração foram adotados diversos procedimentos organizacionais com objetivo de medir desempenho. Porém, até o início do século XIX não havia uma preocupação com o uso de medidas de desempenho validadas psicometricamente para o gerenciamento de desempenho nas organizações. Brandão e Guimarães (2001) destacam, ainda, que com o surgimento do Taylorismo, a utilização de processos e escalas que avaliavam o desempenho dos empregados nas organizações ganhou força. Por outro lado, atualmente, existem métodos de avaliação e de gerenciamento de desempenho já validados empiricamente que auxiliam os gestores a medir ou avaliar o desempenho nas organizações.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), com o passar do tempo, as organizações sentiram a necessidade de utilizar instrumentos que estimulassem o indivíduo no trabalho com relação à adoção de certas atitudes, assim, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas e contribuíram, principalmente, para a área das Ciências Sociais. Ou seja, o desempenho é uma necessidade antiga por parte dos gestores no contexto das organizações.

Bendasolli (2012) afirma que, atualmente, o desempenho humano no trabalho é uma dimensão-chave para a Psicologia Organizacional e para a área de Gestão de Pessoas nas organizações. Coelho Junior (2009) destaca que as organizações atuais passaram a desenvolver sistemas de avaliação de desempenho mais complexos, devido suas necessidades de promover ganhos individuais de desempenho e otimização de recursos humanos. Na concepção de Coelho Junior (2009) o processo de avaliação de desempenho, recentemente, possui um *status* de gestão estratégica no contexto das organizações. O autor ressalta, ainda, que a relação entre produtividade, desempenho e efetividade vem sendo estudada historicamente na literatura de Comportamento Organizacional e que o desempenho em estudos organizacionais está relacionado à produtividade individual e organizacional e a análise de processos comportamentais e individuais e seus impactos na organização. Assim, o autor ressalta que a variável de desempenho pode ser estudada em dois níveis principais: individual e organizacional.

Segundo Bergamini e Beraldo (2010) o trabalho nas organizações resulta da intenção das pessoas em realizar certa atividade e da possibilidade de obter algum retorno dessa atividade. Assim, só é possível saber se o produto da relação “custo x

benefício” é satisfatório para organização e para o indivíduo, com a utilização de instrumentos que avaliem o quanto a organização e o indivíduo estão tendo com essa relação. Nesse contexto, o instrumento que tem maior expressão é a Avaliação de Desempenho Humano no Trabalho, na qual responde a necessidade de conhecimento da organização sobre si mesma. Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica em conhecer a dinâmica comportamental de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que as ações se passam. As organizações comumente utilizam sistemas de avaliação de desempenho para obter informações sobre a produtividade de seus empregados, visando planejar ações para melhorar nível de desempenho e motivação pessoal (ABBAD, 1991).

Coelho Junior (2009) relata que a pesquisa empírica na área de desempenho é realizada, na maioria das vezes, com relação ao desempenho humano no trabalho. No que tange ao conceito de desempenho humano no trabalho Abbad e Borges-Andrade (2004) o definem sob a perspectiva do indivíduo, onde o desempenho é a expressão de comportamentos referentes às tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacionais. Inclui também o quê, onde, como, quando, para que e com que padrões as tarefas são executadas pelos indivíduos. Para esses autores, desempenho expressa, ainda, um conjunto de habilidades, conhecimentos, capacidade, atitudes (saber fazer e saber ser), motivações (querer fazer), inteligência e experiências pessoais do indivíduo, e ainda, as condições de trabalho. A Figura 1 sintetiza o conceito de desempenho apresentado por Abbad e Borges-Andrade (2004).

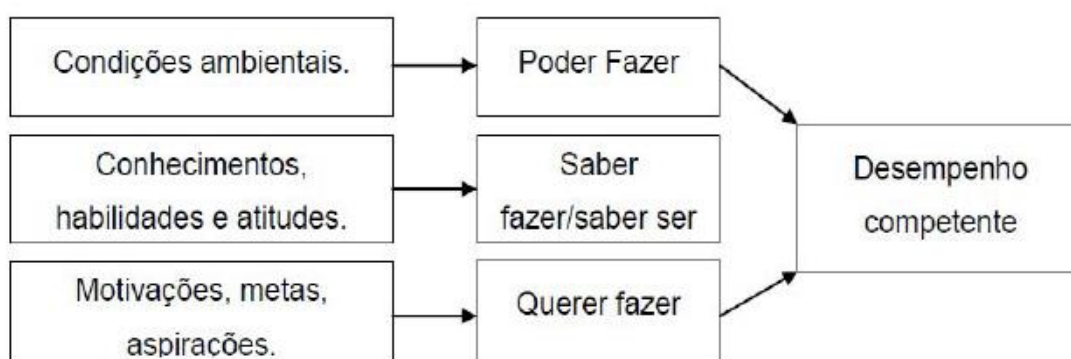


Figura 1: Condições necessárias para o desempenho.

Fonte: Abbad e Borges-Andrade (2004).

Já Sonnentag e Frese (2002) definem desempenho no trabalho como as habilidades e competências que podem ser aplicadas no contexto do cargo para executar uma tarefa, ou ainda, como é a atuação do indivíduo no que tange a sua eficiência e seu rendimento para alcançar os resultados organizacionais. Comparando-se ao pensamento das autoras, Coelho Junior (2009) definiu desempenho também com relação ao empenho do indivíduo no trabalho, no que se refere às ações baseadas em cumprir objetivos e metas. Bergamini e Beraldo (2010) definem desempenho como ação, atuação e comportamento. Já para Lucena (1995), o desempenho pode ser entendido como a manifestação concreta e objetiva do que o indivíduo é capaz de fazer. De modo geral, o desempenho no trabalho pode ser definido como proposto por Sonnentag e Frese (2002), onde o desempenho é um conceito associado ao ato intencional do indivíduo à consecução de resultados voltados ao ambiente de trabalho.

Para Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) o desempenho no trabalho depende de um conjunto de fatores que estão relacionados ao contexto de trabalho do indivíduo referentes às condições sociais, culturais e demográficas e às condições do posto de trabalho. Também está relacionado à qualidade e quantidade de trabalho que foi realizado, bem como, ao custo e tempo necessários para sua execução. O desempenho abrange ainda, a eficiência, ou seja, os meios e processos necessários, e a eficácia, que se refere ao resultado efetivo na esfera da organização. Na mesma linha de raciocínio, a eficiência da pessoa no desempenho de uma tarefa depende da relação entre a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente de trabalho, afirmam Bergamini e Beraldo (2010). Os autores identificam o desempenho associado a três fatores: conhecimento do comportamento do indivíduo; conhecimento do trabalho; e conhecimento do ambiente organizacional em que esses estão inseridos. Assim, o desempenho do indivíduo no trabalho está relacionado às suas características pessoais, as suas atividades realizadas e ao seu ambiente de trabalho.

Ainda nesse contexto, e semelhante ao que apresentaram Bergamini e Beraldo (2010) e Coelho Junior e Borges-Andrade (2011), Abbad, Lima e Veiga (1996) afirmaram anteriormente que o desempenho humano no trabalho não depende somente das características e do esforço dos indivíduos, mas também de características do ambiente e da organização de modo geral. A Figura 2, abaixo,

apresenta quais desses fatores, tanto de características dos indivíduos, como da organização e do ambiente de tarefas, podem afetar o desempenho dos empregados no trabalho.

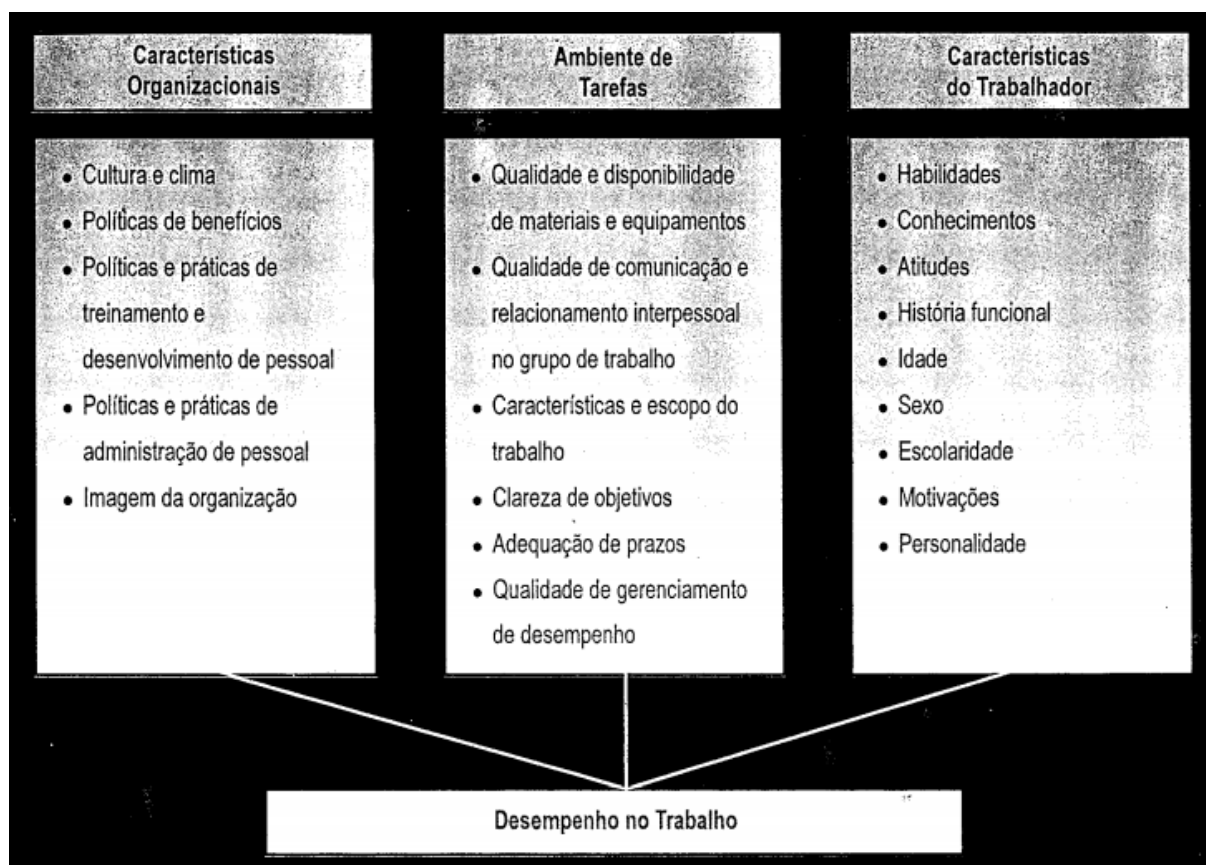


Figura 2: Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.

Fonte: Abbad, Lima e Veiga, 1996.

A literatura de desempenho possui duas principais vertentes de análise, de acordo com Sonnentag e Frese (2002), uma com relação ao aspecto comportamental de desempenho e a outra que analisa o resultado ou produto do desempenho do indivíduo. O aspecto comportamental refere-se às ações que o indivíduo realiza com relação à consecução de metas organizacionais. Já o aspecto de resultado, diz respeito às consequências ou efeitos do comportamento individual dos trabalhadores para as organizações. Ainda nesse sentido, há um consenso de que o desempenho é um constructo comportamental, conforme afirma Bendasolli (2012). Assim, as ações que são realizadas pelo indivíduo no contexto de trabalho estão voltadas a fim de alcançar os objetivos da organização. É considerado ainda, o nível de contribuição dessas ações com relação ao alcance desses objetivos. Além do

aspecto comportamental, Bendasolli (2012) apresenta o caráter multidimensional como sendo um pressuposto importante sobre o desempenho. Esse aspecto corresponde ao fato de que desempenho está relacionado a um conjunto de ações que envolvem interações complexas com a realidade e integra diversos fatores psicológicos, interpessoais e materiais.

Quanto à literatura nacional sobre desempenho, Bendasolli (2012) sintetiza a partir de três trilhas identificadas. A primeira refere-se à presença, cada vez maior, de estudos multiníveis com relação ao desempenho, onde os autores querem compreender o desempenho a partir da integração de variáveis individuais, grupais e organizacionais. A segunda trilha compreende a estudos sobre as relações entre suporte à aprendizagem, suporte à transferência e desempenho. Essas relações são destacadas na literatura como preditores de desempenho. Por fim, a última trilha apresentada compreende a investigações sobre problemas de desempenho, onde são encontrados modelos que auxiliam os gestores na resolução e diagnóstico desses problemas.

Sonnentag e Frese (2002) identificaram, também, três perspectivas que analisam desempenho no contexto de trabalho. São elas: perspectiva situacional ou contextual; perspectiva individual e perspectiva de regulação do desempenho. Essas perspectivas podem avaliar desempenho sob diversos aspectos. A perspectiva situacional diz respeito às situações e contextos de trabalho que incentivem o indivíduo a ter um melhor desempenho. A perspectiva individual está relacionada às diferenças dos desempenhos entre os indivíduos, às suas capacidades cognitivas, motivação, personalidade e experiência profissional. E, por fim, a perspectiva de regulação do desempenho refere-se aos processos envolvidos quando a pessoa está desempenhando.

Com base no que foi exposto anteriormente, em síntese, verifica-se que há décadas sempre foram adotados procedimentos de gestão de desempenho, bem como, mecanismos para medir desempenho nas organizações e que esses sistemas foram sendo cada vez mais desenvolvidos com o passar do tempo, e hoje, possuem caráter estratégico para as organizações. Nota-se, diante ao que foi exposto, que há diversidades em estudos organizacionais que analisam desempenho humano no trabalho. Com relação ao desempenho humano no trabalho, observa-se que em

suma, esse pode ser associado ao ato intencional do indivíduo à consecução de tarefas ou ações para se atingir os objetivos da organização. Depois do exposto, a próxima seção abordará os principais estudos da literatura que demonstram as relações entre suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho.

2.3 Relações entre Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho

A literatura especializada vem mostrando que existem correlações positivas entre percepções favoráveis de suporte organizacional e medidas de desempenho no trabalho. Porém, ainda há poucos estudos relacionados a fatores que são preditores de desempenho humano no trabalho. Segundo Coelho Junior (2009) a literatura existente aponta que há suporte teórico e empírico para a proposição de que o suporte à aprendizagem é visto como preditor de desempenho no trabalho. De acordo com Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) estudos, tanto nacionais quanto internacionais, ressaltam a importância de se prover suporte às ações informais de aprendizagem a fim de que haja efetivamente impacto no desempenho da tarefa. Já Coelho Junior e Mourão (2011) afirmaram que a literatura da área sinaliza que o suporte à aprendizagem formal é o preditor de maior relevância para a aplicação no trabalho e para a melhoria do desempenho. Percebe-se, assim, que tanto o suporte à aprendizagem formal quanto informal, tem impacto sobre o desempenho no trabalho.

Sonnentag e Frese (2002) afirmam que o desempenho individual muda com o resultado da aprendizagem e consideram desempenho como uma variável dinâmica que sofre mudanças, que são consequências do processo de aprendizagem. A relação teórica entre o ambiente de aprendizagem e desempenho foi proposta por Sonnentag e Freese (2002) e confirmada empiricamente nos estudos de Coelho Junior e Mourão (2011). De acordo com Coelho Junior e Mourão (2011) é importante investigar como se dá o suporte psicossocial à aprendizagem informal no trabalho, a partir do contato entre colegas, pares e chefias, e como o suporte pode ser gerenciado de forma a maximizar o desempenho ou os resultados no trabalho. Já

para Loiola e Bastos (2003), o resultado da aprendizagem organizacional é sempre benéfico em termos de desempenho competitivo.

Coelho Junior e Mourão (2011) relatam, ainda, que as etapas que ocorrem no suporte à aprendizagem dos indivíduos na organização, devem ser expressas em rotinas de trabalho e em termos de desempenho. No estudo realizado por Correa e Guimarães (2006) o fator “relações interpessoais e aprendizagem” está relacionado positivamente à percepção da melhoria do desempenho. Outro estudo que relaciona as variáveis é o de Coelho Junior e Borges-Andrade (2008). Os autores acreditam que, para a aprendizagem informal, o suporte psicossocial é importante fator que gera melhorias nos resultados de trabalho, já que a aprendizagem nas organizações deve ser expressa em termos de desempenho.

Nos estudos de Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) as percepções coletivas de suporte informal à aprendizagem, enquanto variável de contexto, foram capazes de prever desempenho. Os resultados desse estudo demonstraram que a variável de “percepções coletivas de suporte dos colegas à aprendizagem”, de nível de contexto, foi a que mais contribuiu significativamente para predição de desempenho individual no trabalho. Os autores afirmaram por meio da análise do modelo multinível final, que a relação teórica hipotetizada entre suporte à aprendizagem e desempenho foi confirmada empiricamente.

Por fim, de acordo com estudos realizados por Coelho Junior (2009) a variável “percepções coletivas de suporte dos colegas a aprendizagem” foi a que mais contribui significativamente no estudo, o que indica que essas percepções estão fortemente associadas a desempenho. Indivíduos que percebem positivamente o suporte à aprendizagem por pares e chefias tendem a apresentar melhor desempenho em relação àqueles indivíduos que não percebem tal suporte. O autor confirma que a suposição teórica de que ambientes que compartilham percepções coletivas de suporte à aprendizagem, possuem desempenho mais efetivo. Para ele, é importante o reforço contínuo das organizações diante essas ações, visto a importância da criação de um ambiente de aprendizagem que estimule o suporte psicossocial dos colegas. Coelho Junior (2009) afirma, ainda, que a percepção de suporte à aprendizagem, vista como variável de nível individual pode ser considerada como uma construção social coletiva e compartilhada, impactando no

desempenho humano no trabalho. Assim, diante o exposto, percebe-se que o suporte à aprendizagem nas organizações é visto como importante preditor de desempenho humano no trabalho.

Dessa forma, após feita a exposição dos principais relatos da literatura da área, o próximo Capítulo desta pesquisa abordará os métodos e as técnicas de pesquisa utilizados, nos quais abrange o tipo e descrição geral da pesquisa, a caracterização da Organização alvo de estudo, a caracterização da população e amostra, a apresentação dos instrumentos de pesquisa utilizados e, por fim, as técnicas de coleta e análise de dados realizadas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este Capítulo consiste em apresentar o delineamento metodológico desta pesquisa, bem como, a caracterização da população e amostra e da Organização alvo de estudo, e, ainda, os procedimentos de análise e coleta de dados que foram utilizados na realização da pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa teórico/empírica, de natureza aplicada. Quanto à sua abordagem, classifica-se como pesquisa quantitativa com a finalidade de atingir o objetivo geral e os objetivos específicos que foram propostos anteriormente. De acordo com Zanella (2006) o método quantitativo de pesquisa foca na medição objetiva e na quantificação dos resultados, com o objetivo de generalizar os dados com relação a uma população. Ainda segundo a autora, a pesquisa quantitativa é utilizada para medir opiniões, atitudes, preferências ou comportamentos, utilizando uma amostra representativa da população para mensurar qualidades. Assim, neste estudo foram medidas as percepções dos indivíduos da organização sobre as variáveis de suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho a partir da abordagem quantitativa.

No que diz respeito ao delineamento, esta pesquisa se classifica como descritiva e correlacional. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) as pesquisas descritivas pretendem coletar informações independentes ou conjuntas sobre as variáveis que se referem. A pesquisa descritiva busca ainda, especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno a ser analisado. Dessa forma, o objetivo do pesquisador consiste em descrever situações, acontecimento e feitos. Assim, o presente estudo buscou destacar e especificar características importantes com relação às variáveis em análise, suporte à aprendizagem e desempenho humano no trabalho.

A pesquisa correlacional, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) tem como objetivo avaliar a relação entre duas ou mais variáveis ou conceitos. Assim, esta foi utilizada para identificar as relações entre as percepções de suporte à aprendizagem sobre o desempenho humano no trabalho dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília.

Quanto ao recorte temporal, a pesquisa teve corte transversal, que de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) é a pesquisa onde os dados são coletados em um só momento, em um tempo único. Já com relação aos dados coletados, estes foram de fontes primárias, a partir da aplicação dos questionários de Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho, e também, de fontes secundárias, por meio da Intranet da organização.

3.2 Caracterização da Organização

A Organização estudada nesta pesquisa, como já citado anteriormente, foi o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília. O Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília – CDT/UnB – está vinculado ao Decanato de Pesquisa e Pós-graduação e é uma unidade subordinada à Reitoria da Universidade de Brasília, conforme organograma da UnB (Anexo A). O Centro é um grande incentivador da inovação tecnológica no Brasil e um dos pioneiros no país na implementação de iniciativas que visam ao desenvolvimento tecnológico, bem como ao desenvolvimento de mecanismos de cooperação entre empresas e instituições de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I).

O CDT apoia a pesquisa e o desenvolvimento do empreendedorismo e fortalece laços existentes entre a sociedade, empresas e o governo, sendo responsável ainda, pelo desenvolvimento econômico e consolidação de negócios, gerando trabalho, renda e sustentabilidade. As atividades do Centro são estabelecidas em quatro eixos de atuação: Ensino, Pesquisa e Difusão do Empreendedorismo; Transferência e Comercialização de Tecnologias; Desenvolvimento Empresarial, que conta com o apoio de empresas de tecnologia Incubadas no Centro; e Cooperação

Institucional, entre a universidade, empresas, governo e sociedade. O CDT é, ainda, gestor do Parque Científico e Tecnológico da UnB, um ambiente de desenvolvimento de tecnologias e geração de conhecimento, formação e absorção de profissionais, desenvolvimento de produtos e serviços tecnológicos para atender ao mercado em parceria com empresas públicas e privadas, bem como, processos e serviços competitivos, tanto no âmbito nacional ou internacional.

De acordo com o site da organização, a missão do CDT/UnB é apoiar e promover o desenvolvimento tecnológico, a inovação e o empreendedorismo no âmbito nacional, por meio da integração entre a universidade, empresas e a sociedade em geral, contribuindo para o crescimento econômico e social. E sua visão é ser o Centro de excelência no apoio à gestão da inovação tecnológica, transferência de tecnologia e estímulo ao empreendedorismo.

O CDT/UnB atua como uma unidade descentralizada e de gestão que possui UG e CNPJ próprios, cadastrado no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI. O Diretor do Centro é um professor titular da Universidade de Brasília e tem autonomia para firmar convênios, contratos e outras formas de acordo, entre instituições públicas e privadas, para execução de projetos, por meio do Ato do Reitor da Universidade. Além disso, para seu funcionamento, o Centro, conta com o apoio e atuação de alguns servidores da Fundação Universidade de Brasília (FUB) que são cedidos para o CDT. Porém, a maioria dos funcionários do CDT são pesquisadores, chamados na organização de “bolsistas”, que recebem bolsa de pesquisa e que atuam em suas diversas áreas. Atualmente o Centro conta com o apoio de 151 colaboradores, entre bolsistas e servidores da FUB. As áreas do CDT estão divididas em: Direção; Coordenação de Gestão Estratégica (CGE); Gerência Administrativa e Financeira (GEAD); Gerência de Desenvolvimento Empresarial (GEDEMP); Gerência de Inovação e Transferência de Tecnologia (GITT); Gerência de Projetos (GEPRO); Escola de Empreendedores (EMPREEND); Gerencia de Operação e Serviços (GEOP) e Núcleo de Prestação de Contas (NPC).

3.3 População e amostra

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) para delimitar uma população é necessário levar em consideração o tipo de estudo que vai ser realizado, seja ele qualitativo, quantitativo ou quali-quantitativo. Para esta pesquisa foi utilizada a abordagem quantitativa. Segundo Barbetta (2005) a população é o conjunto de elementos que forma o universo e que se pretende abranger no estudo. A pesquisa foi realizada com os funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília – CDT/UnB – que é a população alvo desta pesquisa. De acordo com informações obtidas por meio do Núcleo de Recursos Humanos do CDT, atualmente, o Centro conta com o apoio de 151 funcionários no total, entre bolsistas e servidores.

A amostra obtida para esta pesquisa foi de 99 respondentes, o que atingiu 90% de margem de confiança, caracterizando a amostra como representativa e válida para a população alvo. A amostra da pesquisa pode ser classificada como do tipo probabilística, que de acordo com Mattar (1999) é uma amostra que se caracteriza pelo fato da probabilidade de que cada elemento da população pode ser selecionado para compor a amostra. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) ao se extrair uma amostra probabilística a seleção dos elementos é baseada em um procedimento aleatório, o que minimiza a tendenciosidade da seleção.

A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos da amostra com relação às características dos respondentes, quanto ao gênero, grau de escolaridade, faixa etária, tempo de serviço na organização e ocupação na organização.

Tabela 1: Características dos respondentes da amostra

Sexo	Frequência	Porcentagem (%)
Feminino	52	52,5
Masculino	47	47,5
Escolaridade	Frequência	Porcentagem (%)
Nível Médio	7	7,1
Nível Superior	63	63,6
Pós-Graduação	21	21,2
Mestrado	6	6,1
Doutorado	2	2,0
Idade	Frequência	Porcentagem (%)
18 a 24 anos	23	23,2
25 a 30 anos	32	32,3
31 a 40 anos	34	34,3
41 a 50 anos	7	7,1
Acima de 50 anos	3	3,0
Tempo de serviço na organização	Frequência	Porcentagem (%)
Menos de 1 ano	28	28,3
1 a 3 anos	36	36,4
4 a 6 anos	27	27,3
7 a 9 anos	3	3,0
10 ou mais anos	5	5,1
Ocupação na organização	Frequência	Porcentagem (%)
Servidor da UnB	8	8,1
Bolsista	91	91,9

Fonte: Autora, 2014.

De acordo com a Tabela 1, quanto à distribuição por sexo, a maioria dos respondentes é do sexo feminino (52,5%) e 47,5% do sexo masculino. Quanto ao grau de escolaridade, a grande maioria da amostra possui nível superior, sendo 63,6% dos respondentes. Em relação ao tempo de serviço na organização, a maior parte concentra-se na faixa entre 1 a 3 anos de serviço, correspondendo a 36,4% dos respondentes. Porém, as frequências entre as faixas com menos de 1 ano a 6 anos de tempo de serviço na organização são bem próximas. Com relação à idade dos respondentes, percebe-se que a amostra possui um perfil “mais jovem”, estando as maiores concentrações entre as faixas etárias de 18 a 40 anos. Contudo, a maior parte das pessoas (34,3%) está entre 31 e 40 anos. Por fim, no que diz respeito à

ocupação na organização, a grande maioria dos respondentes são bolsistas (91,9%) e apenas 8,1% são servidores da FUB/UnB.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Em toda pesquisa quantitativa aplica-se um instrumento para medir as variáveis contidas nas hipóteses. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Cruz e Ribeiro (2003) afirmam que o questionário é um instrumento que se pretende atingir um número considerável de pessoas. Assim, com esse objetivo, foram utilizados dois questionários validados, um de Suporte à Aprendizagem e o outro de Desempenho no Trabalho.

O primeiro instrumento foi utilizado (Anexo B) para verificar a percepção de suporte à aprendizagem dos indivíduos da organização. Esse instrumento é o questionário estruturado e validado por Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005). De acordo com os autores foram realizadas as providências necessárias à eliminação de ambiguidades e vieses para análise e validação semântica do questionário estruturado. A escala de suporte foi considerada como confiável e válida o que permite a investigação de questões relacionadas às aprendizagens natural e induzida no trabalho (COELHO JUNIOR; ABBAD; TODESCHINI, 2005). O instrumento possui um total de 31 itens de avaliação com cargas fatoriais oscilando entre -0,30 e 0,89 e apresentou *alpha* de 0,96 e KMO de 0,98.

Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005) identificaram três agentes de análise na versão final desse questionário: “Suporte do Grupo de Trabalho”, que refere-se à avaliação do indivíduo sobre a sua unidade e elementos pertencentes ao trabalho no contexto em que ele o desenvolve; “Suporte dos Chefes Imediatos”, que corresponde à avaliação do indivíduo sobre a atuação do seu chefe imediato em relação a ele próprio e ao seu grupo de trabalho; e “Suporte dos Colegas de Trabalho”, que refere-se à percepção do indivíduo sobre a interação dos seus colegas de trabalho, avaliando o quanto suas iniciativas e atitudes são incentivadas pelos seus colegas. Esse instrumento tem como objetivo analisar a presença ou ausência de fatores psicossociais de apoio à aplicação e aprendizagem de novas

habilidades no ambiente de trabalho, que são aprendidas em treinamentos formais ou até mesmo em situações naturais. O primeiro fator do questionário, Suporte da Chefia, corresponde aos itens de 1 a 11. O fator Suporte da Unidade de Trabalho vai do item 12 ao 25 e, por último, o fator Suporte dos Colegas corresponde aos itens de 26 ao 31 do instrumento.

O outro instrumento que foi utilizado (Anexo C) teve como objetivo identificar a percepção de desempenho humano no trabalho. O questionário foi validado por Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010). O instrumento possui 27 itens de análise que tratam da percepção do indivíduo sobre seus resultados de trabalho, com cargas fatoriais oscilando entre 0,31 e 0,78, *alpha* de 0,94 e KMO de 0,93. De acordo com os autores, os itens do questionário, em geral, estão relacionados à avaliação de desempenho relativa às tarefas de natureza administrativa, operacional e técnica. Indicadores de desempenho com relação a custos, planejamento da ação, otimização do tempo, visão sistêmica e cumprimento de prazos também estão no conteúdo dos itens do instrumento.

Para a validação do questionário, foram adotados procedimentos de validação semântica e por juízes junto à Organização aonde os dados foram coletados (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE; SEILD; PEREIRA, 2010). A estrutura do questionário possui quatro fatores de análise: Regulação do Desempenho; Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa; Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho e Autogerenciamento de Desempenho. O primeiro fator, Regulação do Desempenho, é constituído pelos itens de 1 a 12 e refere-se ao quanto o indivíduo percebe que seu trabalho contribui para atingir a missão e estratégias da organização, bem como à adequação da ação do indivíduo. O segundo fator, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa abrange os itens de 13 a 15 e corresponde à percepção do indivíduo sobre o quanto ele se esforça e se ajusta para buscar atingir os seus resultados de trabalho. O terceiro fator, Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho está relacionado ao desenvolvimento de tarefas e ações do indivíduo com foco no processo de trabalho e ao ajuste dos objetivos e estratégias organizacionais mais sistêmicas e compreende aos itens de 16 a 19. O último fator, Autogerenciamento de Desempenho, é formado pelos itens de 20 a 27 e refere-se à capacidade do indivíduo de administrar a execução de seu trabalho, ou seja, trata da eficiência de seu desempenho.

As escalas dos dois questionários utilizados foram do tipo *Likert*, compostas por 10 pontos que variam entre 1 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente. Para maior heterogeneidade da amostra obtida foram incluídos nos questionários dados pessoais e profissionais dos indivíduos com relação a gênero (masculino ou feminino), grau de escolaridade (ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, pós-graduação, mestrado ou doutorado), faixa etária, tempo de serviço na organização e ocupação na organização. Para facilitar a análise dos dados, a faixa etária e o tempo de serviço na organização foram divididos em escalas. Os dados relacionados à ocupação na organização tratam do fato se os indivíduos são bolsistas ou servidores da FUB/UnB.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada presencialmente, por meio da entrega dos questionários para os funcionários do CDT/UnB. Os questionários foram entregues e recolhidos pela pesquisadora em cada seção da Organização. A coleta foi realizada no período compreendido aos dias de 10 de setembro a 15 de setembro de 2014. Porém, alguns funcionários devolveram o questionário depois dessa data, havendo flexibilidade por parte da pesquisadora para que fosse atingida a amostra pretendida.

Para o tratamento dos dados coletados foram utilizados os programas *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0, e o Excel, versão 2010, do Microsoft Windows. Quanto às análises dos dados, estas foram retiradas da interpretação das escalas dos questionários validados de percepção de Suporte à Aprendizagem de Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005) e de Desempenho Humano no Trabalho de Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010).

Foi utilizada a estatística descritiva para a análise descritiva dos dados, identificando medidas de tendência central (média), medidas de dispersão (desvio-padrão) e coeficiente de variação. A análise descritiva dos dados (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) foi feita, inicialmente, para cada item dos instrumentos e, depois, foi realizada a análise fatorial de cada instrumento. Empregou-se ainda, a

estatística inferencial para análise das correlações entre as variáveis em estudo, Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho, utilizando o coeficiente de correlação linear de *rho Spearman*, uma vez que os dados obtidos da amostra foram não-paramétricos.

Dessa forma, o próximo Capítulo desta pesquisa abordará os resultados estatísticos encontrados das variáveis em estudo, tanto descritivos quanto correlacionais, bem como, suas discussões referentes às análises dos dados obtidos pelos respondentes dos questionários aplicados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados e suas discussões têm por objetivo interpretar os dados e compará-los à luz da literatura apresentada. Dessa forma, neste Capítulo serão apresentados os resultados descritivos e suas discussões dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e de Desempenho no Trabalho, bem como, as correlações existentes entre os instrumentos. Os resultados são apresentados baseados nos objetivos geral e específicos que foram propostos nesta pesquisa.

4.1 Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem

A Tabela 2 apresenta os resultados descritivos de cada item do instrumento de Suporte à Aprendizagem com base no objetivo específico proposto anteriormente de descrever a percepção de suporte à aprendizagem dos funcionários do CDT/UnB. Os dados foram tratados de forma a calcular a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada item do questionário utilizado, bem como, de cada fator do instrumento (Suporte da Chefia, Suporte da Unidade de Trabalho e Suporte dos Colegas). É importante destacar que quanto maior a média obtida em cada item do instrumento, maior é a percepção do indivíduo com relação a variável em análise e que a escala utilizada variou de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

De acordo com o observado na Tabela 2, no fator Suporte à Aprendizagem da Chefia as médias calculadas variam entre 6,36 e 7,86. A menor média identificada corresponde ao item *“Meu chefe/superior imediato remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho”* o que infere uma menor percepção dos indivíduos com relação à facilidade que seu chefe ou superior fornece à aplicação de novas habilidades e conhecimentos para melhor execução de suas tarefas no ambiente de trabalho. A maior média apresentada no fator diz respeito ao item *“Meu chefe/superior imediato me dá liberdade para decidir*

sobre como desenvolver minhas tarefas”, o que revela maior percepção dos respondentes quanto à liberdade que seu chefe ou superior fornece ao desenvolvimento de suas tarefas no trabalho. Esse item também apresentou o menor desvio padrão (2,17), ou seja, de forma geral os funcionários da organização percebem a liberdade fornecida por seus chefes para a realização de suas tarefas no ambiente de trabalho. Já o maior desvio padrão encontrado foi de 2,66 e se refere ao item *“Meu chefe/superior imediato leva em conta minhas ideias quando difere das dele(s)”* o que pode indicar diversificada percepção entre os funcionários da organização.

Com relação aos coeficientes de variação do fator Suporte da Chefia, os valores estão entre 0,27 e 0,37. Os itens *“Meu chefe/superior imediato leva em conta minhas ideias quando difere das dele(s)”*, *“Meu chefe/superior imediato assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho”* e *“Meu chefe/superior imediato remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho”* apresentaram o maior valor do coeficiente de variação o que indica heterogeneidade na percepção dos respondentes. O item *“Meu chefe/superior imediato me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas”* apresentou o menor coeficiente de variação o que revela maior homogeneidade dos respondentes, que corrobora com a maior média identificada, onde os funcionários possuem maior percepção com relação a este item.

No fator Suporte à Aprendizagem da Unidade de Trabalho foram identificadas oscilações das médias entre 5,39 e 7,79. O item *“Na minha unidade, há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior”* apresentou a menor média o que se infere que os funcionários possuem baixa percepção quanto a sua autonomia para realizar suas ações sem antes se dirigir aos seus chefes. Este mesmo item apresentou também o maior desvio padrão (2,98), o que revela a diversidade dos funcionários em perceber sua autonomia para executar suas ações. Por outro lado, a maior média encontrada diz respeito ao item *“Na minha unidade, há respeito mútuo”*, ou seja, a percepção dos indivíduos é positiva quando se trata do respeito e cooperação mútua em sua unidade de trabalho. O menor valor de desvio padrão (2,06) foi encontrado no item *“Na minha unidade, há autonomia pra organizar o trabalho”*.

Os coeficientes de variação obtidos do fator Suporte da Unidade de Trabalho variam entre 0,27 e 0,55. Os itens *“Na minha unidade, há autonomia pra organizar o trabalho”* e *“Na minha unidade, há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior”* identificam o menor e maior valor encontrado, respectivamente.

Quanto ao último fator, Suporte à Aprendizagem dos Colegas, o item *“Meus colegas/pares de trabalho apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho”* obteve a maior média do fator (7,28) o que indica a maior percepção dos respondentes com relação ao apoio de seus colegas de trabalho a buscarem aprendizagens. A menor média do fator correspondeu ao item *“Meus colegas/pares de trabalho me incentivam a propor novas ideias para a execução de tarefas”*, com o valor de 7,03. A partir dessa variação da média, percebe-se que há suporte positivo dos colegas na organização em estudo. O item *“Meus colegas/pares de trabalho apoiam minhas tentativas de buscar novas habilidades e conhecimentos”* apresentou o menor desvio padrão do fator (2,14) e o item *“Meus colegas/pares de trabalho me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos”* apresentou o maior valor do desvio padrão (2,44). O coeficiente de variação do fator apresentou valores entre 0,29 e 0,33. O item que apresentou a maior média, também apresentou o menor coeficiente de variação, indicando que há homogeneidade na percepção dos respondentes. Os itens *“Meus colegas/pares de trabalho me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos”* e *“Meus colegas/pares de trabalho me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao trabalho”* obtiveram o maior valor do coeficiente de variação (0,33) o que indica maior afastamento da média dos respondentes com relação a esses itens. A Tabela 2, abaixo, apresenta as principais informações discutidas.

Tabela 2: Resultados descritivos do instrumento de Suporte à Aprendizagem

(continua)

Suporte à Aprendizagem			
Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
Fator 1: Suporte à Aprendizagem da Chefia			

(continuação)

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Meu chefe/superior imediato valoriza minhas sugestões de mudanças.	7,26	2,59	0,35
Meu chefe/superior imediato estimula o uso das minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	7,65	2,25	0,29
Meu chefe/superior imediato leva em conta minhas ideias quando difere das dele(s).	7,11	2,66	0,37
Meu chefe/superior imediato me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7,30	2,40	0,32
Meu chefe/superior imediato me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	7,47	2,40	0,32
Meu chefe/superior imediato assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	6,74	2,53	0,37
Meu chefe/superior imediato remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	6,36	2,37	0,37
Meu chefe/superior imediato está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	7,80	2,34	0,29
Meu chefe/superior imediato me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	7,86	2,17	0,27
Meu chefe/superior imediato estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	6,85	2,40	0,35
Meu chefe/superior imediato me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos	7,27	2,63	0,36
Fator 2: Suporte à Aprendizagem da Unidade de Trabalho			
Na minha unidade, novas ideias são valorizadas.	7,14	2,53	0,35
Na minha unidade, há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/setor.	6,34	2,65	0,41
Na minha unidade, há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	6,15	2,49	0,40
Na minha unidade, há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	6,08	2,54	0,41
Na minha unidade, há autonomia pra organizar o trabalho.	7,58	2,06	0,27
Na minha unidade, há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	6,35	2,22	0,35

				(conclusão)
Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	
Na minha unidade, as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.	6,78	2,41	0,35	
Na minha unidade, há incentivo à busca por novas aprendizagens.	6,84	2,73	0,40	
Na minha unidade, cada membro é incentivado a expor o que pensa.	6,38	2,78	0,43	
Na minha unidade, há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	6,86	2,65	0,38	
Na minha unidade, há respeito mútuo.	7,79	2,42	0,31	
Na minha unidade, as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	6,64	2,14	0,32	
Na minha unidade, há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	5,39	2,98	0,55	
Na minha unidade, há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	5,55	2,69	0,48	
Fator 3: Suporte à Aprendizagem dos Colegas				
Meus colegas/pares de trabalho me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao trabalho.	7,04	2,34	0,33	
Meus colegas/pares de trabalho me incentivam a propor novas ideias para a execução de tarefas.	7,03	2,18	0,31	
Meus colegas/pares de trabalho apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.	7,28	2,14	0,29	
Meus colegas/pares de trabalho me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	7,11	2,36	0,33	
Meus colegas/pares de trabalho sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimento no trabalho.	7,04	2,18	0,30	
Meus colegas/pares de trabalho me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7,75	2,44	0,31	

Fonte: Autora, 2014.

A Tabela 3, a seguir, sintetiza os resultados descritivos dos fatores do instrumento de Suporte à Aprendizagem, apresentando a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação de cada fator do instrumento. Conforme se observa na Tabela 3, o fator que apresentou maior média foi o de Suporte da Chefia (7,24), bem como, maior

desvio-padrão (2,00) e menor coeficiente de variação (0,27). Cabe destacar que o fator Suporte dos Colegas ficou com o valor médio bem próximo ao fator Suporte da Chefia (7,21) e apresentou também o mesmo valor do coeficiente de variação (0,27). De acordo com Coelho Junior (2009) o suporte dado por parte das chefias e da unidade de trabalho é dos fatores mais importantes para a ocorrência da aprendizagem informal. Neste caso, pode-se inferir que a percepção dos respondentes na organização analisada, quanto ao suporte à aprendizagem, é maior com relação ao suporte dado pela chefia e pelos colegas, comparado ao suporte dado pela unidade de trabalho. Assim, face ao exposto, entende-se que o objetivo específico de “Descrever as percepções de suporte à aprendizagem dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília” foi atingido e que os funcionários percebem de forma positiva o suporte à aprendizagem que lhes é fornecido na organização, apesar de alguns indivíduos perceberem mais ou menos suporte que os outros por parte da chefia, dos colegas ou da unidade de trabalho.

Tabela 3: Resultados descritivos referentes aos fatores do instrumento de Suporte à Aprendizagem

Fator	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
Fator Suporte dos Colegas	7,21	1,99	0,27
Fator Suporte da Chefia	7,24	2,00	0,27
Fator Suporte da Unidade de Trabalho	6,56	1,85	0,28

Fonte: Autora, 2014.

4.2 Resultados descritivos do instrumento de Desempenho no Trabalho

A Tabela 4 apresenta os resultados descritivos de cada item do instrumento de Desempenho no Trabalho utilizado nesta pesquisa. Os dados foram analisados a partir de cada item, bem como, de cada fator do questionário: Regulação do Desempenho; Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa; Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho e Autogerenciamento de Desempenho.

Os resultados da Tabela 4 apresentam a média, o desvio-padrão e coeficiente de variação de cada item do instrumento e estão baseados no objetivo específico de descrever a percepção de desempenho no trabalho dos funcionários do CDT/UnB. A escala utilizada varia entre 1 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente) e quanto maior a média obtida em cada item do instrumento, maior é a percepção do indivíduo com relação a variável em análise.

No primeiro fator analisado, Regulação do Desempenho, a maior média foi de 9,17 e corresponde ao item *“Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização”*. Esse item também apresentou um baixo valor no coeficiente de variação (0,13) o que indica maior homogeneidade na percepção dos participantes ao manterem compromisso na realização de suas tarefas no trabalho. O item *“Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim”* apresentou a menor média do fator (8,31). Os coeficientes de variação desse fator oscilaram entre 0,12 e 0,18, o que se pode inferir que nesse fator não houve grandes variações em torno das médias apresentadas.

Com relação ao segundo fator analisado, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, as médias variaram entre 7,34 e 8,17 e os coeficientes de variação entre 0,20 e 0,34. O item *“Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa”* obteve a maior média, e também o menor coeficiente de variação o que indica homogeneidade na percepção dos participantes. A menor média encontrada corresponde ao item *“Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade”*, que, coincidentemente, apresentou o maior coeficiente de variação. Ou seja, existe uma percepção mais positiva dos participantes com relação ao conhecimento da estrutura da organização e menos positiva quanto às orientações recebidas para realização de suas tarefas. Os valores dos desvios-padrão do fator variaram entre 1,63 e 2,50.

Quanto ao terceiro fator do instrumento, Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho, o item *“Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhorias de processos desta Organização”* obteve a maior média (8,05) e menor coeficiente de variação (0,19), ou seja, há uma percepção positiva dos respondentes com relação a este item e mais homogeneidade na percepção dos indivíduos. O que se pode inferir que, os indivíduos possuem bom desempenho, uma vez que os seus

resultados vem de suas próprias alternativas. A menor média obtida (6,76) corresponde ao item *“São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas”*, que também apresentou o maior coeficiente de variação (0,41), ou seja, há maior heterogeneidade na percepção dos respondentes quanto a realização ideal de encontros ou reuniões para a discussão e avaliação das ações e tarefas que são executadas, fator que contribui para o bom desempenho no trabalho.

Por fim, o último fator, Autogerenciamento de Desempenho, apresentou médias entre 8,44 e 9,00 e coeficientes de variação entre 0,11 e 0,19. A maior média pertence ao item *“Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos”*, que demonstra uma percepção positiva dos respondentes quanto ao desenvolvimento de suas atividades com relação aos padrões e normas estabelecidos pela organização o que pode gerar um bom desempenho nos resultados de suas tarefas. O item *“Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho”* obteve a menor média apresentada. Os desvios-padrão do fator oscilaram entre 1,02 e 1,66. A Tabela 4, abaixo, sintetiza as informações discorridas.

Tabela 4: Resultados descritivos do instrumento de Desempenho no Trabalho

(continua)

Desempenho no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
Fator 1: Regulação do Desempenho			
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	9,17	1,23	0,13
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	8,78	1,65	0,18
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	8,87	1,42	0,16
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	8,42	1,35	0,16
Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	8,94	1,59	0,17
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	8,52	1,59	0,18

(continuação)

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	8,55	1,56	0,18
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	8,36	1,45	0,17
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	8,80	1,11	0,12
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	8,41	1,93	0,23
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar melhoria dos resultados.	8,58	1,48	0,17
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8,31	1,46	0,17
Fator 2: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa			
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	7,93	1,75	0,22
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	7,34	2,50	0,34
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	8,17	1,63	0,20
Fator 3: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho			
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	8,05	1,58	0,19
Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	7,90	2,03	0,25
São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	6,76	2,80	0,41
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	7,46	2,18	0,29
Fator 4: Autogerenciamento de Desempenho			
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	8,44	1,44	0,17
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	9,00	1,14	0,12

(conclusão)			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	8,97	1,02	0,11
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	8,73	1,73	0,19
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	8,67	1,13	0,13
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	8,88	1,18	0,13
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	8,60	1,22	0,14
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	8,75	1,66	0,18

Fonte: Autora, 2014.

A Tabela 5, apresentada a seguir, exibe os resultados descritivos do instrumento de Desempenho no Trabalho correspondente a cada fator. Analisando os valores, verifica-se que o fator que apresentou a maior média foi o Autogerenciamento de Desempenho (8,75), que por sua vez, apresentou também o menor desvio-padrão (0,93) e o menor coeficiente de variação (0,10), ou seja, existe maior homogeneidade na percepção dos respondentes no que se trata de sua capacidade em administrar a execução de seu trabalho. O fator Regulação do Desempenho apresentou valor da média bem próximo ao fator Autogerenciamento de Desempenho (8,64) o que se infere que os indivíduos também tem maior percepção com relação à contribuição de seu trabalho para atingir os objetivos da organização. Pode-se dizer que os indivíduos na organização possuem percepção semelhante com relação a esses dois fatores. Já o fator Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho apresentou a menor média e maior coeficiente de variação, com os valores de 7,54 e 0,21, respectivamente. Infere-se que a percepção dos indivíduos é menor e mais heterogênea com relação aos seus processos de trabalho, ao desenvolvimento de suas tarefas e ações ajustados aos objetivos e estratégias da organização.

Diante as informações apresentadas, entende-se que o objetivo específico de “Descrever as percepções de desempenho no trabalho dos funcionários do Centro

de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília” foi atingido. É possível afirmar, ainda, que os funcionários da organização, de modo geral, percebem de forma positiva o seu desempenho no trabalho, principalmente com relação ao quanto eles percebem que seu trabalho contribui para atingir a missão e estratégias da organização (fator Regulação do Desempenho) e a sua capacidade de administrar a execução de seu trabalho (fator Autogerenciamento de Desempenho). A Tabela 5 sintetiza as informações apresentadas. Esses resultados corroboram com o estudo de Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010) que afirmam que o desempenho é multicausal e pluri-determinado, ou seja, distintos fenômenos interagem na promoção dos resultados de trabalho dos indivíduos.

Tabela 5: Resultados descritivos referentes aos fatores do instrumento de Desempenho no Trabalho.

Fator	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Fator Regulação do Desempenho	8,64	1,02	0,11
Fator Grau de esforço e Conhecimento da tarefa	7,81	1,49	0,19
Fator Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho	7,54	1,59	0,21
Fator Autogerenciamento de Desempenho	8,75	0,93	0,10

Fonte: Autora, 2014.

4.3 Resultados das correlações entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho

De acordo com Barbetta (2005) a análise de uma correlação varia entre +1 e -1. Se a correlação é positiva, ou seja, apresenta resultados acima de 0, entende-se que as variáveis caminham no mesmo sentido. Assim, quanto maior a incidência de um fator, maior a incidência do outro fator. Se a correlação é negativa, as variáveis caminham em sentidos opostos. Para o autor, valores entre 0 e 0,30 são considerados como correlação fraca, valores entre 0,31 e 0,65 são considerados correlação moderada e valores entre 0,66 e 1 são considerados como correlação forte. Para fins desta pesquisa foi considerada esta escala.

Para esta pesquisa foi utilizado o coeficiente de correlação linear de *rho Spearman* que realiza análises de dados não-paramétricos, ou seja, não exige a normalidade entre os dados. A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos das correlações entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho, utilizados nesta pesquisa e se baseia no objetivo específico de testar os efeitos correlacionais das percepções de suporte à aprendizagem dos funcionários do CTD/UnB sobre seu desempenho no trabalho. De acordo com a Tabela 6, todos os coeficientes de correlações obtidos entre os próprios fatores das variáveis de Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho são positivos, o que indica que há possível relação de dependência entre as variáveis.

Com relação ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, as correlações obtidas entre os fatores foram positivas e oscilaram entre forte e moderadas o que se infere que os indivíduos da organização percebem um bom desempenho no seu trabalho. A maior correlação encontrada no instrumento de desempenho foi entre os fatores de Regulação de Desempenho e Autogerenciamento de Desempenho que possuem correlação forte, com o valor de 0,767, o que pode-se inferir que, quanto maior a percepção do indivíduo com relação a sua capacidade de administrar e executar seu próprio trabalho, maior é a sua percepção em relação à importância de seu trabalho para atingir os objetivos da organização. Cabe ressaltar, ainda, que, esses dois fatores apresentaram, nas análises descritivas, as maiores médias do instrumento de Desempenho no Trabalho, ou seja, os respondentes tem maior percepção de desempenho sobre esses dois fatores, que apresentaram, também, a maior correlação obtida.

No instrumento de Suporte à Aprendizagem, as correlações obtidas foram positivas e oscilaram entre forte e moderadas o que permite dizer que os indivíduos respondentes percebem que há o suporte da chefia, dos colegas e da unidade de trabalho. Quanto às análises dos fatores de suporte à aprendizagem a maior correlação observada foi entre os fatores de Suporte da Unidade de Trabalho e Suporte da Chefia com o valor de 0,727, considerada como uma correlação forte. Assim, quanto maior o suporte da chefia à aprendizagem dos funcionários na organização, maior o suporte da unidade de trabalho como um todo. Nos resultados descritivos, o fator Suporte da Chefia obteve o maior valor da média o que se infere

uma maior percepção dos funcionários quanto a esse suporte, influenciando também na maior correlação obtida no instrumento.

Na análise realizada das correlações entre os instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho, a maior correlação obtida foi de 0,524, considerada como correlação moderada, com nível de confiança de 99% e entre os fatores Suporte à Aprendizagem da Unidade de Trabalho e Regulação do Desempenho. Assim, pode-se dizer que quanto maior o suporte da unidade de trabalho aos indivíduos, maior é sua regulação do desempenho que de acordo com Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010) esse fator avalia o quanto o indivíduo percebe que seu trabalho contribui para atingir a missão e estratégia da organização, bem como, analisa também dimensões relacionadas à pro atividade, expectativas de desempenho, busca por novas aprendizagens e comprometimento com as tarefas. Esses resultados vão ao encontro do que Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) afirmaram, de que estudos, tanto nacionais quanto internacionais, ressaltam a importância de se prover suporte às ações informais de aprendizagem, seja por parte da chefia, colegas ou unidade de trabalho, a fim de que haja efetivamente impacto no desempenho da tarefa. Por outro lado, de acordo com Coelho Junior e Mourão (2011) a literatura da área sinaliza que o suporte à aprendizagem formal é o preditor de maior relevância para a aplicação no trabalho e para a melhoria do desempenho.

Ainda com relação à análise das correlações entre os instrumentos percebe-se que, a menor correlação obtida foi entre os fatores Suporte dos Colegas e Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, com o valor de 0,341, classificada como uma correlação moderada. O fator Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, segundo Coelho Junior, Borges-Andrade, Seild e Pereira (2010) está relacionado ao quanto o indivíduo se esforça em busca de atingir os seus resultados de trabalho. Assim, quanto maior o suporte dos colegas aos indivíduos na unidade de trabalho, mais o indivíduo se esforça para atingir seus resultados de trabalho, porém em menor magnitude. Esse resultado se opõe ao estudo de Coelho Junior (2009), onde o autor encontrou que a variável de percepções coletivas de suporte dos colegas a aprendizagem foi a que mais contribui significativamente para as percepções fortemente associadas ao desempenho dos indivíduos. Os resultados desta pesquisa mostram que o fator de suporte à aprendizagem que contribui mais

significativamente para o desempenho foi o de suporte da unidade de trabalho e não o de suporte dos colegas, apesar de ambos os fatores apresentaram correlações consideradas como significantes e moderadas ao desempenho no trabalho.

Todas as correlações obtidas na análise entre os instrumentos foram positivas, ou seja, quanto maior a incidência de uma, maior a incidência da outra. Apesar de todas as correlações entre os instrumentos serem positivas, todos os valores apresentados foram classificados como correlações moderadas. Assim, quanto maior a incidência de um fator na organização analisada, como o suporte à aprendizagem, maior a incidência de um melhor desempenho no trabalho, porém de forma moderada. As únicas correlações fortes obtidas nas análises foram entre os fatores dos próprios instrumentos de Suporte à Aprendizagem e de Desempenho no Trabalho.

Com relação às análises das correlações realizadas quanto aos dados dos respondentes, no que se refere ao tempo de serviço na organização, a correlação apresentada foi negativa fraca (-0,258) com o fator de Suporte à Aprendizagem da Chefia, ou seja, as variáveis caminham em sentidos opostos. Ou seja, na organização analisada, os funcionários com menos tempo de serviço percebem mais suporte por parte da chefia do que os funcionários mais antigos na organização. Este resultado pode se dar pelo fato de que, funcionários novos no ambiente de trabalho recebem treinamento e orientações para aprenderem suas atividades a serem executadas, e funcionários com maior tempo de serviço já sabem quais são suas atividades a serem realizadas. Este resultado refuta a hipótese proposta nesta pesquisa de que “Quanto maior o tempo de serviço, mais positiva é a percepção de suporte à aprendizagem dos indivíduos na organização” e vai de encontro aos resultados encontrados no estudo de Coelho Junior e Borges-Andrade (2011), onde o grau de escolaridade e tempo de estudo na organização foram capazes de prever desempenho no trabalho, e também, ao estudo de Coelho Junior (2009) no qual o autor afirma que características individuais específicas e fatores situacionais, como por exemplo, tempo na organização, resultam em um melhor desempenho individual. Cabe ressaltar, ainda, que os demais dados dos respondentes que foram levantados nos questionários (idade, grau de escolaridade e ocupação na organização) não apresentaram correlações significantes com as variáveis de

suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho. A Tabela 6 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 6: Resultados referentes às correlações dos instrumentos de Suporte à Aprendizagem e de Desempenho no Trabalho

Correlação de <i>rho</i> Spearman								
	Desempenho Humano no Trabalho				Suporte à Aprendizagem			
	Fator Regulação do Desempenho	Fator Grau de Esforço e Conhecimento da tarefa	Fator Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho	Fator Autogerenciamento de Desempenho	Fator Suporte dos Colegas	Fator Suporte da Chefia	Fator Suporte da Unidade de Trabalho	Tempo de serviço na Organização
Fator Regulação do Desempenho	1	0,594**	0,566**	0,767**	0,475**	0,495**	0,524**	
Fator Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa		1	0,443**	0,524**	0,341**	0,424**	0,387**	
Fator Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho			1	0,466**	0,352**	0,424**	0,469**	
Fator Autogerenciamento de Desempenho				1	0,367**	0,472**	0,421**	
Fator Suporte dos Colegas					1	0,451**	0,597**	
Fator Suporte da Chefia						1	0,727**	-0,258*
Fator Suporte da Unidade de Trabalho							1	
Tempo de serviço na Organização								1

Fonte: Autora, 2014.

** . Correlações com 99% de confiança.

* . Correlações com 95% de confiança.

Em suma, os instrumentos de Suporte à Aprendizagem e Desempenho no Trabalho obtiveram correlações positivas significantes. Encontrou-se neste estudo que os

fatores de suporte à aprendizagem influenciam no desempenho dos indivíduos no trabalho. Assim, pode-se inferir que quanto maior o suporte à aprendizagem percebido pelos indivíduos no CDT/UnB, maior é a sua percepção no que se refere a um melhor desempenho na organização. Esses resultados corroboram com os estudos de Coelho Junior (2009), no qual o autor afirma que a percepção de suporte à aprendizagem, vista como variável de nível individual pode ser considerada como uma construção social coletiva e compartilhada, impactando no desempenho humano no trabalho. Indivíduos que percebem positivamente o suporte à aprendizagem por pares e chefias, como encontrado nos resultados desta pesquisa, tendem a apresentar melhor desempenho em relação àqueles indivíduos que não percebem tal suporte de acordo com Coelho Junior (2009). Coelho Jr (2009) afirma ainda, que, ambientes que compartilham percepções coletivas de suporte à aprendizagem, possuem desempenho mais efetivo e que é importante o reforço contínuo diante tais ações, visto a extrema importância da criação de um ambiente de aprendizagem que estimule o suporte psicossocial dos colegas. Assim, é importante a manutenção de um ambiente de suporte à aprendizagem na organização analisada para que os indivíduos continuem tendo percepções coletivas de suporte e tenham um melhor desempenho no trabalho.

A relação teórica positiva entre o ambiente de aprendizagem e desempenho do indivíduo no trabalho já tinha sido proposta por Sonnentag e Freese (2002) e foi confirmada empiricamente no âmbito desta pesquisa. Sonnentag e Freese (2002) afirmaram, ainda, que existe forte relação entre a aprendizagem e o aumento do desempenho no trabalho. Os resultados desta pesquisa também corroboram com Sonnentag e Freese (2002), onde as autoras afirmam que o desempenho individual muda com os resultados da aprendizagem. Os estudos de Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) também vão ao encontro dos resultados desta pesquisa, onde os autores confirmaram empiricamente a relação teórica positiva entre suporte à aprendizagem e desempenho e que percepções coletivas de suporte informal à aprendizagem, enquanto variável de contexto, são capazes de predizer desempenho no trabalho.

Nesse mesmo contexto, Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) afirmaram que a literatura especializada vem mostrando que existem correlações positivas entre percepções favoráveis de suporte organizacional e medidas de desempenho

no trabalho o que também se confirma com os resultados encontrados nesta pesquisa. Em síntese, os resultados desta pesquisa corroboram com o que Coelho Junior (2009) afirmou no seu estudo, que a literatura existente aponta que há suporte teórico e empírico para a proposição de que o suporte à aprendizagem é visto como preditor de desempenho humano no trabalho.

Assim, face ao exposto, é possível afirmar que as hipóteses propostas de que “Os indivíduos perceberão, positivamente, o suporte à aprendizagem como fator importante para o seu desempenho no trabalho” e que “Quanto maior o suporte à aprendizagem dos indivíduos no trabalho, melhor o seu desempenho individual” foram confirmadas empiricamente com os resultados das correlações encontradas. Entende-se, ainda, que, o objetivo específico de “Testar os efeitos correlacionais das percepções de suporte à aprendizagem dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília sobre seu desempenho no trabalho” foi atingido, uma vez que foram testadas e apresentadas as correlações entre os instrumentos. Em síntese, é possível afirmar que, a presença em um ambiente de apoio à aprendizagem faz com que os funcionários do CDT/UnB exerçam suas tarefas de maneira eficiente atendendo, tanto suas perspectivas de desenvolvimento pessoal quanto às expectativas da organização, obtendo, assim um melhor desempenho no trabalho. De forma geral, os funcionários da organização analisada percebem de forma positiva a influência do suporte à aprendizagem sobre o seu desempenho no trabalho, ou seja, pode-se inferir que, na organização, o suporte à aprendizagem é visto como preditor de desempenho humano no trabalho.

Diante o exposto, o próximo Capítulo desta pesquisa abordará as conclusões dos principais resultados encontrados, bem como, apresentará também as limitações e recomendações para pesquisas futuras com relação ao suporte à aprendizagem e o desempenho humano no trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nota-se que as organizações precisam administrar a complexidade de seu ambiente, pois o cenário atual é marcado por turbulências e incertezas contínuas, e exige profissionais qualificados e com capacidade de adaptações. Assim, a aprendizagem é vista como fenômeno importante nas organizações atuais, contribuindo para o melhor desempenho de seus indivíduos.

Em síntese, o presente estudo teve como objetivo geral identificar, empiricamente, as relações entre as percepções de suporte à aprendizagem sobre o desempenho humano no trabalho dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília. E ainda, como objetivos específicos, descrever as percepções de suporte à aprendizagem dos funcionários, descrever as percepções de desempenho no trabalho dos funcionários e testar os efeitos correlacionais das percepções de suporte à aprendizagem dos funcionários do CDT/UnB sobre seu desempenho no trabalho. Assim sendo, é possível afirmar que os objetivos propostos inicialmente foram atingidos totalmente, uma vez que, foram verificadas as relações empíricas entre as variáveis estudadas.

Quanto aos resultados referentes ao suporte à aprendizagem, esses indicaram percepções favoráveis de suporte à aprendizagem dos indivíduos na organização analisada. A maioria dos indivíduos na organização percebe de forma positiva o suporte à aprendizagem no que diz respeito ao fator de Suporte da Chefia. Relacionando a variável com o desempenho, o fator de suporte à aprendizagem que apresentou relação mais significativa foi o de Suporte da Unidade de Trabalho.

No que se refere aos resultados de desempenho no trabalho, a maioria dos indivíduos percebem sua capacidade de administrar a execução de seu trabalho na organização que corresponde ao fator de Autogerenciamento de Desempenho. De forma geral, os resultados indicaram que os indivíduos na organização também possuem percepções favoráveis de desempenho no trabalho.

Em suma, é possível afirmar que as relações teóricas hipotetizadas anteriormente de que “Os indivíduos perceberão, positivamente, o suporte à aprendizagem como

fator importante para o seu desempenho no trabalho” e que “Quanto maior o suporte à aprendizagem dos indivíduos no trabalho, melhor o seu desempenho individual” foram comprovadas empiricamente nesta pesquisa. Já a hipótese proposta de que “Quanto maior o tempo de serviço, mais positiva é a percepção de suporte à aprendizagem dos indivíduos na organização” foi refutada, uma vez que o resultado da correlação encontrado foi negativo.

Quanto ao problema de pesquisa proposto, de quais relações podem ser estabelecidas entre as percepções de suporte à aprendizagem no trabalho e de desempenho humano no trabalho dos funcionários do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília, pode-se demonstrar, empiricamente, que há relações entre as percepções de suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho no âmbito da organização analisada. Essas evidências são embasadas nos resultados das correlações positivas encontradas nesta pesquisa entre as variáveis, que demonstraram, de forma geral, que quanto maior a percepção de suporte à aprendizagem dos indivíduos na organização, melhor o seu desempenho no trabalho.

Com relação às contribuições desta pesquisa, é possível observar implicações teóricas e práticas a serem consideradas. Do ponto de vista teórico, a importância deste trabalho justifica-se na necessidade de se investigar preditores de desempenho humano no trabalho e na necessidade de mais estudos voltados ao campo da Administração Pública, uma vez que a literatura da área apresenta poucas evidências empíricas com relação a estes aspectos. Outro ponto a ser destacado neste sentido, é com relação a contribuição teórica para a literatura de Comportamento Organizacional no que tange as relações entre as variáveis de suporte à aprendizagem e desempenho humano no trabalho, já que a maioria dos estudos da literatura entre essas variáveis estão na área de Psicologia. Quanto ao aspecto prático, esta pesquisa pode servir como insumo para adoção de futuras ações gerenciais na área de gestão de pessoas da organização estudada ou de outras organizações com o perfil próximo, com relação ao suporte à aprendizagem e o desempenho de seus indivíduos, bem como, pode contribuir para o aperfeiçoamento de práticas já existentes na organização. Uma implicação prática a ser adotada seria o apoio contínuo dos gestores na aprendizagem no trabalho, e na criação de um ambiente de aprendizagem, uma vez que, esta pesquisa demonstrou,

empiricamente, que o suporte à aprendizagem tem impacto positivo no desempenho do indivíduo no trabalho. Outra contribuição a ser destacada é a contribuição acadêmica desta pesquisa, por meio da revisão da literatura do tema e dos principais conceitos que foram apresentados.

Como limitações deste trabalho, verificou-se certa limitação na coleta de dados com relação à disponibilidade dos participantes da amostra em responder os questionários, que pode ser explicado pela dificuldade de aplicação de um questionário extenso. Além disso, há também a limitação da amostra a uma única organização, não permitindo a generalização de resultados. A análise correlacional também pode ser identificada como limitação, uma vez que esta demonstra apenas as relações existentes entre as variáveis e não quais são as causas ou efeitos, por exemplo, dessas relações.

Para estudos futuros, recomenda-se que se avalie não somente as correlações entre as variáveis de suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho, mas também a análise de estatísticas mais aprofundadas, como por exemplo, a técnica de análise de regressão, na qual é possível identificar as causas ou efeitos das relações entre as variáveis. Recomenda-se também o estudo com relação a cada área ou unidade da organização, uma vez que nos questionários não foram identificados esse aspecto, a fim de verificar se a área da organização tem influência sob o suporte à aprendizagem e/ou o desempenho do indivíduo no trabalho.

Por fim, para melhor aprimoramento desta pesquisa, os resultados encontrados podem e devem ser questionados, já que se trata de uma pesquisa de corte transversal. Deverão ser realizados outros estudos a fim de verificar as percepções dos empregados em períodos futuros, com relação ao suporte à aprendizagem e o desempenho humano no trabalho no CDT/UnB, já que as organizações se modificam com o passar do tempo.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. **Sistemas de Avaliação de Desempenho: opinião de avaliadores e avaliados**. Dissertação de Mestrado (não publicada). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1991.

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. **Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Eds.), Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração, v. 31, n. 3, 1996.

ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. **Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas**. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n.1, Rio de Janeiro, 2012.

ANTONELLO, C. S. **Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais**. Alcance, v. 12, n. 2, 2005.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 2005.

BENDASOLLI, P. F. **Desempenho no trabalho: Revisão da literatura**. Psicologia Argumento – Artigos, v. 30, n. 68, Curitiba, 2012.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JUNIOR, F. A.; QUEIROGA, F. **Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte.** In: II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasília, 2006.

BRANDÃO, H. B.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 41, n. 1, São Paulo, 2001.

CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Sobre o CDT. Disponível em: <<http://www.cdt.unb.br/cdt/ocdt/?menu-topo=sobre-o-cdt&menu-action=o-cdt>> Acesso em: 8 set. 2014.

CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Eixos de Atuação. Disponível em: <<http://www.cdt.unb.br/cdt/eixos/?menu-topo=sobre-o-cdt&menu-action=eixos-de-atuacao>> Acesso em: 8 set. 2014.

CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. CDT na UnB. Disponível em: <<http://www.cdt.unb.br/cdt/cdtnaunb/?menu-topo=sobre-o-cdt&menu-action=cdt-na-unb>> Acesso em: 8 set. 2014.

CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Programas e Projetos. Disponível em: <<http://www.cdt.unb.br/programaseprojetos/index/programaseprojetos/?menu-principal=programas-e-projetos>> Acesso em: 8 set. 2014.

COELHO JÚNIOR, F. A. **Avaliação de treinamento a distância: suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho.** Dissertação de Mestrado (não publicada). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

COELHO JÚNIOR, F. A. **Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um Estudo Multinível.** Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JÚNIOR, F. A.; ABBAD, G.; TODESCHINI, K. C. L. **Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem no trabalho em uma instituição bancária brasileira.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, 2005.

COELHO JÚNIOR, F. A.; ABBAD, G.; VASCONCELOS, L. C. **Análise da Relação entre Variáveis de Clientela, Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento a Distância.** RAC - Eletrônica. v. 2, n. 1, 2008.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações.** Paidéia, v. 40, n.18, 2008.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho.** *Psico-USF*, v. 16, n. 2, 2011.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J.; PEREIRA, A. C. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho.** EnANPAD. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. **Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho: Uma Proposta de Articulação Conceitual.** Revista de Administração Mackenzie - RAM, v. 12, n.6, São Paulo, 2011.

CORREA, E. A.; GUIMARÃES, T. A. **Cultura de Aprendizagem e Desempenho em Organizações. Validação de Escala de Medida e Análise de suas Relações.** EnANPAD – 30º Encontro da ANPAD, Salvador/BA, 2006.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática.** Axcel Books do Brasil, 2003.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

LOIOLA, E.; BASTOS, B. V. A. **A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil.** RAC, v. 7, n. 3, 2003.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1995.

MACEDO, B. R.; LIMA, V. M. S.; FISCHER, R. C. H. **Validação de instrumento para diagnóstico de cultura de aprendizagem em organizações.** rPOT, v. 7, n. 2, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** metodologia e planejamento. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURÃO, L.; MARINS, J.S. **Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 9. n. 2, 2009.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. **Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.10, n.3, 1994.

OLIVEIRA, G. A.; LIMA G. B.; VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: método e estratégias.** Revista de Administração, v.31, n. 3, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA-CASTRO G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário.** RAC, v. 3, n. 2, 1999.

PANTOJA, J. M.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Contribuições Teóricas e Metodológicas da Abordagem Multinível para o Estudo da Aprendizagem e sua Transferência nas Organizações.** RAC, v. 8, n. 4, 2004.

PANTOJA, M. J. B.; FREITAS, I. A. **Suporte à aprendizagem contínua: construção e aprimoramento de medida para pesquisa e intervenção na área de aprendizagem no trabalho.** EnANPAD. XXIX Encontro da ANPAD, Brasília, 2005.

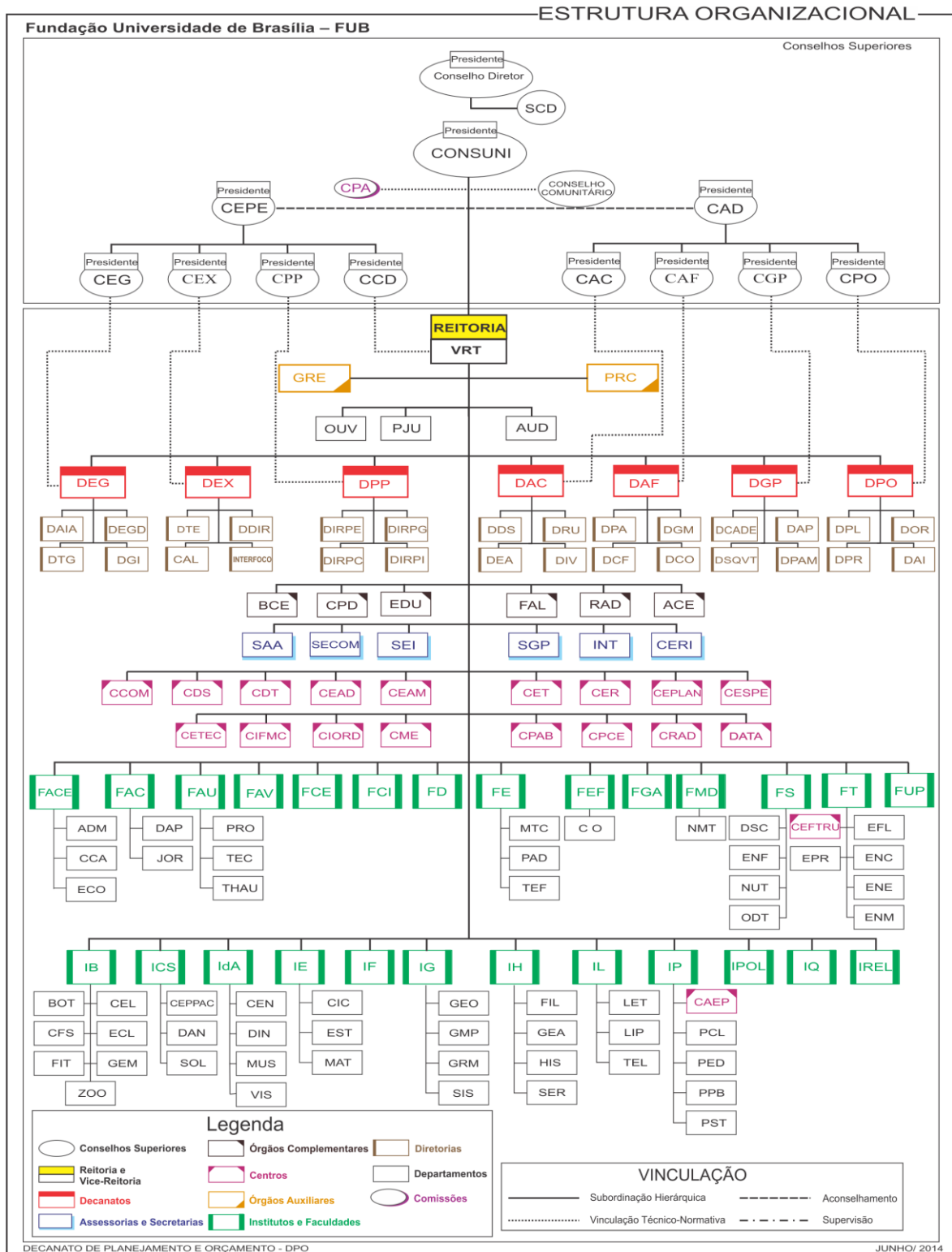
SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C.; LUCIO, B. P. **Metodologia de Pesquisa.** 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. **Performance concepts and performance theory.** Em S. Sonnentag (Org.), Psychological management of individual performance, 2002.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ANEXOS

Anexo A – Organograma da UnB



Anexo B – Questionário de Suporte à Aprendizagem

Prezado(a) Participante,

Sou estudante do curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB) e estou realizando esta pesquisa, juntamente com meu orientador, Professor Dr. Francisco Antonio Coelho Junior, referente à minha monografia de conclusão de curso. Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho.

Este questionário visa identificar sua percepção sobre o apoio de seus colegas e chefia à sua aprendizagem e sua percepção sobre seu desempenho no ambiente de trabalho. Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens que lhe serão apresentados e se posicionar sobre cada um destes, **escolhendo uma das opções** (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ou 10). **Não existe resposta certa ou errada.** Sua resposta deve exprimir o que você pensa. Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.

Por favor, seja sincero ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido e não é necessário se identificar!** Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre a pesquisa, entre em contato comigo, **Mariana Figueiredo Miranda**, pelo e-mail *marif.miranda@yahoo.com.br*

Obrigada, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente

Quanto **mais próximo de 1** for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.

Quanto **mais próximo de 10** for sua marcação, significa que você **concorda** com a afirmação do item.

SUPORTE À APRENDIZAGEM

Primeiro Fator: Suporte à Aprendizagem da Chefia e Unidade de Trabalho	
1. Meu chefe/superior imediato valoriza minhas sugestões de mudanças.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Meu chefe/superior imediato estimula o uso das minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Meu chefe/superior imediato leva em conta minhas ideias quando diferente das dele(s).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Meu chefe/superior imediato me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu chefe/superior imediato me estimula a enfrentar desafios no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Meu chefe/superior imediato assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Meu chefe/superior imediato remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Meu chefe/superior imediato está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Meu chefe/superior imediato me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Meu chefe/superior imediato estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Meu chefe/superior imediato me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Na minha unidade, novas ideias são valorizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13. Na minha unidade, há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/setor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Na minha unidade, há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Na minha unidade, há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
16. Na minha unidade, há autonomia pra organizar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Na minha unidade, há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. Na minha unidade, as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Na minha unidade, há incentivo à busca por novas aprendizagens.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20. Na minha unidade, cada membro é incentivado a expor o que pensa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Na minha unidade, há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

22. Na minha unidade, há respeito mútuo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Na minha unidade, as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Na minha unidade, há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Na minha unidade, há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Segundo Fator: Suporte à Aprendizagem dos Colegas	
26. Meus colegas/pares de trabalho me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Meus colegas/pares de trabalho me incentivam a propor novas ideias para a execução de tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
28. Meus colegas/pares de trabalho apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
29. Meus colegas/pares de trabalho me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
30. Meus colegas/pares de trabalho sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimento no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
31. Meus colegas/pares de trabalho me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Anexo C – Questionário de Desempenho no Trabalho

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente

Quanto **mais próximo de 1** for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.

Quanto **mais próximo de 10** for sua marcação, significa que você **concorda** com a afirmação do item.

DESEMPENHO NO TRABALHO

Primeiro Fator: Regulação do Desempenho	
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Segundo Fator: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Terceiro Fator: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho.	

16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Quarto Fator: Autogerenciamento de Desempenho	
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Dados sobre o (a) respondente:

Por favor, preencha os dados abaixo para complementar a pesquisa.

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade:

- () 18 a 24 anos () 41 a 50 anos
 () 25 a 30 anos () Acima de 50 anos
 () 31 a 40 anos

Grau de escolaridade: (assinale o seu mais alto grau de escolaridade)

- () Ensino Fundamental () Pós-Graduação (especialização)
 () Ensino Médio () Mestrado
 () Ensino Superior () Doutorado

Tempo de serviço no CDT: _____

Ocupação:

- () Servidor () Bolsista